

# 地方創生関係交付金の活用事例集

平成30年4月  
内閣府 地方創生推進事務局



# 目次

## 【事例集】

<b>1. ローカルイノベーション（しごと創生分野①）</b>		
北海道帯広市	十勝・イノベーション・エコシステム推進事業	5
栃木県、益子町	「とちぎの器」海外販路・誘客推進による地場産業振興事業	7
新潟県新潟市	成長産業における海外販路開拓と人材育成促進事業	9
福井県鯖江市	次世代産業創造支援事業（フェーズⅡ）	11
長野県佐久市	ジャパンブランド「健康長寿」推進事業 ～“SAKU Health-care model”の構築・展開を目指して～	13
岡山県津山市	津山版地域イノベーション・プラットフォームによる強い産業の創出事業	15
岡山県西粟倉村	西粟倉ローカルベンチャー増殖・拡大加速化事業	17
佐賀県唐津市、玄海町	唐津コスメ・グローカル・バリューチェーン構築事業	19
<b>2. 農林水産（しごと創生分野②）</b>		
青森県今別町	いまべつ産品ブランド化プロジェクト事業	23
岩手県田野畑村	田野畑のブランドづくり&食を核にした交流人口の拡大事業	25
山形県寒河江市、朝日町	戦略的農産物を核とした成長サイクルの創出プロジェクト	27
石川県羽咋市	「静脈産業」と連携した自然栽培次世代就農者自立モデル構築事業	29
長野県飯綱町、高山村	ICTを活用した最先端農業技術研究に関する実証実験事業（深化型）	31
奈良県曽爾村	（仮称）曽爾村農林業公社と地域創業の連携によるしごと創生事業	33
熊本県、南小国町	世界文化遺産登録に向けた阿蘇草原再生プロジェクト	35
宮崎県高鍋町	地域資源付加価値向上事業	37
<b>3. 観光振興（しごと創生分野③）</b>		
山形県鶴岡市	ユネスコ認定を活かした新たな食文化産業の創造推進事業	41
山形県新庄市	訪日外国人旅行者をターゲットとした地域ブランディングによる観光まちづくり事業	43
福井県あわら市他	越前加賀インバウンド推進事業	45
長野県他	恋するNAGANOWINE振興事業	47
岐阜県他	「長良川DMO(仮)」と連携した長良川流域周遊・滞在型観光推進プロジェクト	49
滋賀県他	ピワイチ推進プロジェクト	51
佐賀県	新たなコンテンツ（ゲーム・LINE）、新たな観光のしくみが創る「SAGA新しい旅のカチ」（仮）	53
熊本県天草市、苓北町	天草の特色ある地域資源を活用した「DMO観光地域づくり」連携事業	55
<b>4. 地方へのひとの流れ</b>		
北海道東川町	循環型生涯活躍のまちづくり推進事業	59
岩手県雫石町	町有地を活用した100年の森とコミュニティライフの共生によるCCRC事業	61
山梨県都留市	生涯活躍のまち・つる推進事業	63
静岡県南伊豆町	健康創造型生涯活躍のまち推進事業／広域連携による健康創造型生涯活躍のまち推進事業	65
長野県岡谷市他	諏訪圏6市町村によるSUWAブランド創造事業	67
長野県飯田市他	飯田下伊那地域における航空機産業分野の人材育成と技術開発の強化広域連携事業	69
静岡県藤枝市、島田市	ICTで人の流れを呼び込む教育・産業づくり推進プロジェクト	71
福岡県	【プロ人材】【しごと支援センター】地方創生人材確保・支援事業	73
<b>5. 働き方改革</b>		
北海道別海町	「まちの活性化と移住に繋げる地域テレワーク」推進プロジェクト事業	77
秋田県湯沢市	「ゆざわ発新しい働き方」推進（クラウドソーシング導入・在宅ワーク推進）事業	79
長野県駒ヶ根市	駒ヶ根市魅力ある仕事創造・働き方改革推進事業	81
三重県鈴鹿市	雇用と移住のトータル支援による官民連携人材獲得事業	83
<b>6. まちづくり</b>		
新潟県上越市	城下町高田の歴史・文化をいかした「街の再生」～コンパクトシティによるまちづくり～	87
新潟県上越市	城下町高田の歴史・文化をいかした「街の再生」～コンパクトシティによるまちづくり～	89
岡山県矢掛町	「賑わいの青空市」を核とした矢掛江戸時代の町並み再現事業	91
香川県丸亀市	リノベーションまちづくり促進事業	93
島根県	「小さな拠点づくり」プロジェクト（中山間地域・離島対策）	95
岡山県、新庄村	来てみて岡山！地域を支える人材応援プロジェクト発展版～生き活き拠点の形成等による地域活性化応援事業～	97
香川県東かがわ市	小さな拠点整備事業～地域による地域の課題解決支援事業～	99
高知県四万十市	地域商社「(株)西土佐ふるさと市」を核とした地域創造事業	101

## 事例集の位置づけ

- この事例集は、地方創生関係交付金（加速化交付金、推進交付金）を活用して地方公共団体が実施した事業を対象に、事業概要やKPIに対する考え方、取り組み上で気をつけたことについて記載しています。各事業がどのように地方創生関係交付金を活用し、事業を推進したか等を参考にさせていただくことを目的としています。
- 掲載した事業は、いずれも事業実施主体によって意欲的に取り組まれているものですが、必ずしも成功事例として取りあげたものではありません。取り組むテーマや内容によって、克服すべき課題や成果を生む工夫等も異なることに留意しつつご覧下さい。

## 事例集の構成

- 事例集は各事業2ページで、以下のような構成となっています。

■申請団体名：    ■分野・テーマ：    ①		
事業名称		
事業概要		
②		
KPI等		
主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
		③
ロジックツリー		
④		
各段階において地方公共団体が気をつけたこと		
⑤		
ここがポイント！		
⑥		

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| ① 団体名、分野・テーマ、事業名        | ● 各団体が設定した分野・テーマおよび事業名を記載しています。  |
| ② 事業概要                  | ● 事業の背景・経緯、事業概要を記載しています。<br>● 全体の事業費を記載しています。広域の場合は、全ての構成団体の合算値です。   |
| ③ KPI等                  | ● 各団体が設定したKPIとその実績値および目標値を記載しています。<br>● また、指標や目標値の設定についての考え方、根拠、目標水準の捉え方や計測方法などを聞き取り等を基に記載しています。                       |
| ④ ロジックツリー               | ● 当該事業の「アウトプット→交付金事業のアウトカム→総合的なアウトカム」に至る効果の体系を示したものです。<br>● 各団体が設定したものに加え、「参考案」として、現地調査等を踏まえて調査チームによって追加記載したKPIも含まれます。 |
| ⑤ 各段階において地方公共団体が気をつけたこと | ● 事業を推進する上で、各団体が気をつけたことについて、主な点を記載しています。<br>● 特に注目すべき箇所については、 <u>下線</u> を引いています。                                       |
| ⑥ ここがポイント！              | ● 事業全体において、特徴的なポイントを記載しています。   |

# 地方創生関係交付金の活用事例集

## ローカルイノベーション (しごと創生分野①)

事業名称 十勝・イノベーション・エコシステム推進事業

推進交付金

事業概要

事業費 20,690 (千円)

【事業の背景・経緯】

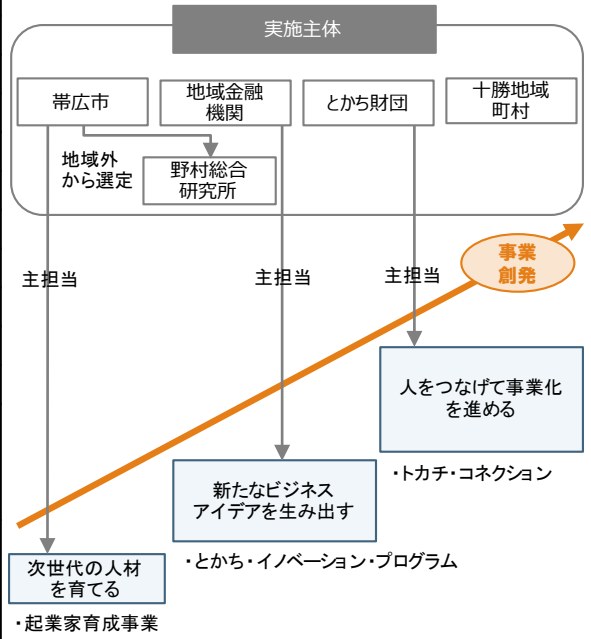
- 北海道十勝地域は、近年、農林水産業の成長産業化や食の付加価値向上、地域の魅力発信を柱に、地域成長戦略「フードバレーとかち」に取り組み、新たなビジネス機会を拡大してきた。一方、十勝地域は、豊富な農林水産物が域内で高度加工されず、付加価値が域外に流出する弱みを抱えているほか、若年者にとって魅力的な「しごと」が少なく、雇用のミスマッチや札幌圏・東京圏への転出超過が続き、人手不足が深刻化しつつある。
- こうした中、将来にわたり持続的に発展する活力ある地域づくりを進めるには、創業・起業を促進し、「稼ぐ力」の向上や若年者の地元定着につなげ、地域経済の好循環を生み出していく必要がある。
- 十勝地域においては、圏域全体として事業所数及び従業者数は増加傾向にある一方、創業比率は全国・全道平均を下回っている。今後、地域で燦々としている人材に対し域外の革新的な経営者との触発の機会等を提供し、果敢にリスクを取る「火の玉人材」へと育て上げるとともに、産学官金が連携した総合的な支援体制を整備することで、イノベーションを創出し、創業・起業に結びつける「十勝・イノベーション・エコシステム」の構築に取り組む。

【事業主体】帯広市、地域金融機関、とかち財団、十勝地域町村

【事業内容】上記が主体となって、以下の事業を実施

交付金による十勝・イノベーション・エコシステム推進事業の全体像

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
1. 起業家育成【帯広市】	起業マインドの醸成と地域産業の理解促進を図るために、セミナー等を開催。	起業候補者へのセミナーの実施 地域産業における理解促進を図る取組の実施					
2. とかち・イノベーション・プログラム【地域金融機関】	地域内外の人材の相互触発により新たな事業構想を創発するプログラムを開催。	必要な事業化支援機能の整理 プログラム構想の設計 とかち・イノベーション・プログラムの実施 自走に向けた自主財源の確保・体制構築					
3. トカチ・コネクション【とかち財団】	創発された事業に対して、専門家による事業計画等のブラッシュアップを進めて高付加価値を目指す。ワンストップ支援システムの支援機能の整理や支援人材データベース構築、事業化支援の試行・検証等を行う。	支援人材データベースの構築 ワンストップ支援体制の検討・整備 トカチ・コネクションの試行と課題抽出 ワンストップ支援の本格運用					
4. 総合コーディネート機能整備【とかち財団】	ワンストップ支援システムの中核を担う（公財）とかち財団の体制整備を行う。	とかち財団へのコーディネーター人材配置					



【広域連携9町村※の事業内容】

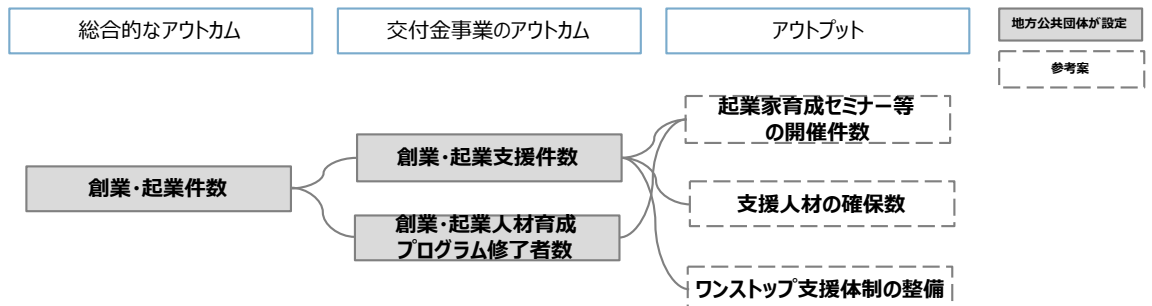
- とかち・イノベーション・プログラムの周知による参加者の発掘
- 人材や有望案件についての情報交換・ディスカッション
- 対象地域において、プログラムを通して創発された案件への創業支援

※9町村：大橋町、上士幌町、広尾町、清水町、本別町、芽室町、足寄町、中札内村、陸別町（平成28年度時点）

KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
創業・起業件数	53件 (40件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当事業の主たるKPIとして、「帯広市まち・ひと・しごと創生総合戦略」で掲げた数値目標「創業・起業件数」を踏まえ設定した。</li> <li>● 創業・起業件数の参考値はイノベーションプログラム開始前の平成26年度の“34件”とした。平成28年度実績を40件と想定し、そこから段階的に目標値へと延ばしていくこととした。</li> </ul>
創業・起業支援件数	140件 (120件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 補助的KPIとして、産業支援機関への創業・起業相談件数とプログラムから生まれた事業アイデア数を累積することで支援の進捗を確認することとした。</li> <li>● 創業・起業支援件数の参考値はイノベーションプログラム開始前の平成26年度の“107件”とした。平成28年度実績を120件と想定し、そこから段階的に目標値へと延ばしていくこととした。</li> </ul>
創業・起業人材育成プログラム修了者数	54名 (36名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 創業・起業に対する裾野の広がりを確認するため、プログラム・セミナーの参加者数として設定した。</li> <li>● 具体的なプログラム・セミナーとして「フードバレーとかち人材育成事業」の参加者数を約20名、「起業家育成事業～Step up Next～」の参加者数を約10名と想定しており、これらにその他数名が加わる形の目標水準とした。</li> </ul>

ロジックツリー



■ **クリエイティブな仕事の創出という、地域の関係者間で議論・共有した課題を基にアイデアを着想**

- 帯広市をはじめとする十勝地域では、農林水産業の成長産業化や食の付加価値向上、地域の魅力発信を柱とする地域成長戦略「フードバレーとかち」に地域一体となって取り組んでおり、新たなビジネス機会を拡大してきた。
- その中で、農林水産業とは異なるクリエイティブな仕事の創出も、地域活性化の上では欠かせないという議論が地域関係主体において度々行われていた。これは、農林水産業に絞ると単純な工場誘致等に終始してしまい、地域資源を活かした仕事の創出に繋がらないという考えに基づいていた。
- そうした状況の中、交付金の活用により農林水産業に絞らない新たな事業を開始できる目途が立ったため、よりクリエイティブで地域資源を活かした事業構想を支援する「十勝・イノベーション・エコシステム推進事業」のアイデアを帯広市を中心として着想した。

■ **創業・起業支援にノウハウを有する外部企業と、地域を知る信用金庫が連携してプログラムを検討**

- 帯広市は、地域として創業・起業支援に関する強いノウハウを有していなかったため、帯広信用金庫と地域の実状に合ったプログラムの検討を行った上で、創業・起業に係るプログラム開発や運営等にノウハウ・実績を有する野村総合研究所にコンサルティング業務を委託した。

■ **十勝における既存の地域間連携を活かし、様々な組織が参画する体制を構築**

- 平成23年に開始した「フードバレーとかち」では、実施主体のとかち推進協議会に、十勝地域の19市町村、24の農業協同組合と漁業協同組合、その他、各地域の信用金庫など全部で41組織が加盟しており、様々な分野で連携を行える体制が整っていた。
- 「十勝・イノベーション・エコシステム推進事業」は起業希望者・中小企業・投資家・地銀・研究機関など、産学官金の様々な人々が互いに刺激し触発し合うことでイノベーションを創出することがコンセプトであり、多くの組織が加わることが効果的であった。そこで、十勝地域にある既存の連携体制を活用し、地方公共団体間を跨いで様々な組織・人に参画してもらうことを意図した。
- 当事業への各組織の参画連携については、帯広市が主導して各関連組織に説明をし、事業推進体制を構築した。

■ **主たるKPIとその補助的なKPIの設定により、段階的に事業成果等を確認**

- 「帯広市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の数値目標として掲げた「創業・起業件数」を事業における主たるKPIとして設定しつつ、「創業・起業支援件数」と「創業・起業人材育成プログラム修了者数」を補助的なKPIとして設定することで、事業の成果や課題検証を段階的に行えるよう留意した。
- それぞれのKPIは、平成26年度の実績値を参考とし、平成28年度のものを設定した。更にそこから段階的に目標値を伸ばしていくことで各年度の目標値も設定している。それによって、持続的な成長を促す目標設定とした。

■ **事業における委託事業者との綿密なコミュニケーションによるノウハウの蓄積**

- 帯広市は創業・起業支援の実績を有していなかったため、プログラム開発から当日の運営に至るまで一から作り上げていく必要があった。そこでコンサルティング業務を委託した野村総合研究所と対面での打ち合わせ・議論を綿密に行い、各プログラム実施後にも反省点や改善点の洗い出しを行うことで、市の職員、地銀、とかち財団にも運営ノウハウを蓄積していった。
- 実際、プログラム参加者の中から有望な人材を見つける「目利き」のスキルが地域全体で高まっており、見出された人材の企画案が、地域の産学官金労官の連携によって事業化に至る実績も生まれてきた。具体的には、「とかち・イノベーション・プログラム」を通じて、これまで33件の新規事業構想と7事業の会社設立が、十勝地域にて実現されている。

■ **起業家同士がコミュニティをつくり事業を発展させる体制をつくることで、事業推進を担える人材を育成**

- 将来的には、十勝地域が自走して本事業を推進する必要があるため、ノウハウを得た市の職員、地銀、とかち財団に加え、プログラム参加経験があり事業化を実現した本事業のOB・OG等に事務局に参画してもらうことで、体制強化を行っている。
- こうしたOB・OGの育成に注力する事で、起業家同士が助言しあい事業を発展させるエコシステム・コミュニティの構築を図っている。実際、株式会社KOYA. labは、プログラム直後には事業化に至らなかったが、OB・OGコミュニティでの集まりの中で事業構想が進展し、事業化に至った。

■ **プログラムを1年間試行した上で改善点を洗い出し、改善した内容で本格運用を実施**

- 「とかち・イノベーション・プログラム」で創出された事業構想の磨き上げを目的とする「とかち・コネクション」は、平成29年度の1年間を試行期間として実施した。これは、1年間で明らかになった改善点を活かし、平成30年度からより洗練されたプログラムで本格運用を開始することを意図していた。
- そのため、各「とかち・コネクション」支援の実施後に毎回議論が行われ、改善点の洗い出しを行った。結果として、「とかち・コネクション」支援を受けた人材のラベリング制度や支援制度に対する認知度を高めること、1年に開催する回数の増加などが改善点として挙がっており、次年度計画への反映が予定されている。

**ここがポイント！**

- 定住自立圏構想により連携関係にあった十勝地域において、地方公共団体間を跨いだ人材交流により、地域にイノベーションを起こすための創業・起業支援プログラムを地域が主導して開催した。



事業名称 「とちぎの器」海外販路・誘客推進による地場産業振興事業

加速化交付金

事業概要

事業費 82,423 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 伝統工芸品産業は、消費者ニーズや生活様式の変化等により、販売額等が大幅に減少し、衰退が危ぶまれている。栃木県の益子焼も販売額は直近のピーク時（平成10年）の95億円から平成25年は32億円まで落ち込んでいる。
- こうした中、栃木県が主導して設立した益子焼産地関係団体と行政（県・益子町）で構成する「陶磁器産地振興協議会」において、益子焼の海外展開（米国・台湾・英国）と、益子焼に関するインキュベーション施設と工房の機能を合わせ持った施設の整備に取り組む。

【実施主体】 陶磁器産地振興協議会

【事業内容】

1 陶磁器産地連携体制の構築・海外向け商品開発等事業

「栃木県陶磁器産地振興協議会」を設置し、海外向けの商品開発、販路開拓、継続的な販売ルートの確立等に向けた調査・検討を実施する。

- 県内陶磁器産地関係者で構成する「栃木県陶磁器産地振興協議会」による海外展開の調査・検討
- 国内外のデザイナー等を招聘した海外向け商品開発

2 誘客・回遊の強化

「とちぎの器」の海外販路開拓を強力に推し進めるため、米国、台湾、英国の3ヶ国において、多角的な海外プロモーションを実施する。

- 米国・台湾・英国でのバイヤー等商談会の開催と販路開拓
- 海外向けウェブサイトの構築

3 クラフトツーリズムによるインバウンド誘客事業

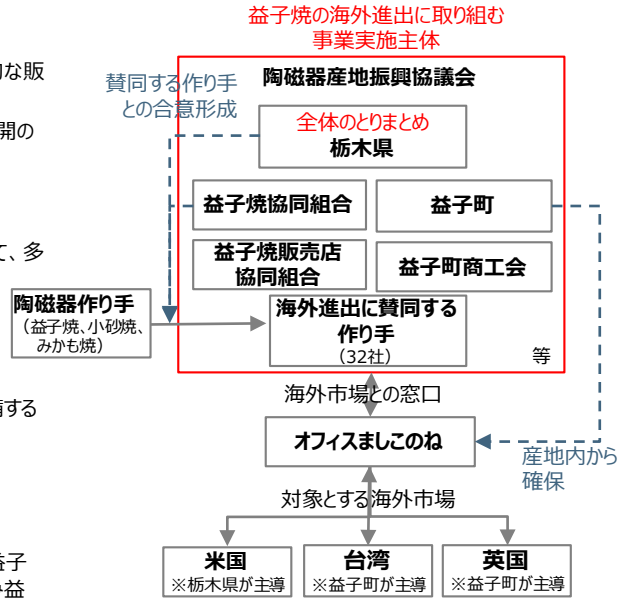
益子焼を核として、産地におけるインバウンド旅行者の受入体制・おもてなし環境等を整備することにより、海外への普及宣伝・販路拡大を効果的に展開する。

- ラーニングパッケージの実施
- 台湾メディアの誘致と益子町・益子焼の紹介

4 「とちぎの器」の後継者確保・人材育成事業

「とちぎの器」の後継者を確保し育成していくために、元「つかもと平成館」を改修した上で益子焼等のインキュベーション施設兼工房としても提供することを国内外にPRし、人材を呼び込み益子町での起業を促進する。

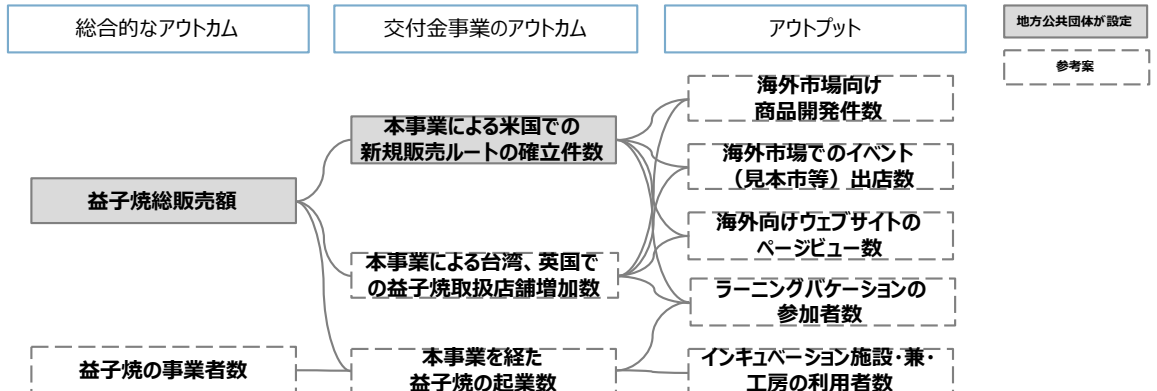
- 元「つかもと平成館」の改修



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
益子焼総販売額	2,921百万円 (3,500百万円)	3年ごとに実施される統計調査で計測しているため、定期的に輸出の成果を把握することができると考えた。販売額が減少傾向にある中、輸出に取り組む中で販売額の増加を目標として捉えるために設定した。 販売額は減少傾向にあったが、輸出により増加することを目標として、3年前の1割増を見込んで目標値を設定した。
「とちぎの器」の米国での新規販売ルートの確立件数	5件 (2件)	海外販路拡大という事業の直接的な目標として明確な数値として出ると考えたため、バイヤー等との商談数を設定した。 目標値として、最低でも達成したい成約数を見込んで設定した。

ロジックツリー





■ 益子焼関係者の情報交換の場である協議会にて、業界全体の課題認識を定期的に共有

- 平成23年に発足した「益子焼関係団体振興協議会」には、栃木県、益子町のほか、益子焼の製造者組合や販売組合、商工会、観光協会等の民間団体が構成員として参画しており、定期的に益子焼業界における状況や課題認識の共有ができていた。
- 「益子焼関係団体振興協議会」の中で益子焼の販売額が直近のピーク時（平成10年）の95億円から平成25年時点で32億円まで落ち込んでいる状況が大きな問題として共有されており、解決策についての議論が行われてきた。その中で、日本市場に加えて、新たな販路先として海外市場に目を向けるべきとの結論に至り、海外市場への進出を実行することとした。

■ 海外展開に向けた組織を県の主導で設立し、全くの新しい取組として海外進出を開始

- 「益子焼関係団体振興協議会」が提起した海外市場進出は、ごく一部の関係者を除いて全くの新しい取組であり、仕組みが整備されていなかった。そこで、栃木県が主導し、益子焼と県内その他の陶磁器産地関係者による「陶磁器産地振興協議会」を事業実施主体として設立し、海外市場進出等を推進する体制を構築した。

■ 海外市場に精通する企業に委託し、海外市場でのマーケティング戦略を検討

- 海外市場進出にあたって、まずは新たなマーケティング戦略を検討する必要があったため、海外市場に精通する企業に委託し、市場特性に関する研修会や商品開発についての討論会の開催を依頼した。最初の対象国は、米国、台湾、英国であるが、それぞれ市場特性も異なるため、各国に合わせたマーケティング戦略の検討を行った。

海外向け商品として開発された製品例



■ 県が主導して多数の関係者の調整・合意形成を行い、業界一体となった海外市場進出を推進

- 栃木県が産地全体としての取組を目指す中で、益子焼の関係者の中には、海外市場進出に賛同できない者もいた。全くの新しい取組に意見の不一致もあったが、栃木県の担当者が中心となって粘り強く調整・合意形成を図った。

■ 未進出であった海外市場（米国・台湾）において、交付金を活用して初めて展示会を開催

- 海外での買い手を見つけるために、交付金を活用し、新たに対象国とした米国・台湾、一部実績があった英国において、それぞれ展示会等を開催した。特にこれまで米国と台湾では、資金不足や実行主体の不在により展示会等の開催による本格的な海外出展の経験はなかった。しかし、地方創生関係交付金を活用し、「陶磁器産地振興協議会」を実行主体として、海外進出の足がかりとして新たな市場への出展を実現した。

展示会の様子



■ 海外展示会の開催によって現地顧客のニーズを把握し、マーケティング戦略を立案

- 作り手は、事前に委託事業者とマーケティング戦略の一環として海外向けにデザインを改良した商品開発を行っていたが、現地で作り手が実際に販売することにより、研修会では見えなかった食洗機に対応した強度のある食器やサイズや色を改良した食器、既存の伝統商品等へのニーズが明確になった。マーケットの規模や価格帯、求められる商品など正確なニーズを把握できたことで、収益性の見込みや商品開発の方向性が明らかとなり、確かな手ごたえを得て継続して取り組む方針となった。

■ 多言語での情報発信や商談が可能な人材を地域内で確保し、海外市場との窓口として配置

- 海外進出全体の推進は、「陶磁器産地振興協議会」を中心に行われているが、多言語での情報発信や商談等の細かなやり取りを実施できるキーパーソンを新たに確保する必要があったため、産地内で海外への販路拡大に意欲のある事業者を確保した。

■ 海外市場での販売戦略が不可欠との判断から、商品開発に係る研究会の立ち上げと施設整備を計画

- 海外市場での展示会参加により現地ニーズがより明確になり、作り手は販路開拓に手ごたえを感じていた。そこで、栃木県は海外向けの商品開発等を支援できる場として、「海外向け商品開発研究会」を立ち上げた。この研究会には、現地での経験を踏まえて海外取引に精通した講師を招き、海外向け商品に関する研修や議論を行っている。
- また、市場ニーズに対応した商品開発を支援するため、試作研究開発用の機器を設置した新たな施設を整備している。

■ 長期的な後継者育成のために、工房を兼ねたインキュベーション施設の整備計画を立案

- 長期的な計画として、益子焼後継者を確保育成していくために、益子焼の工房とそれに関する起業を支援するインキュベーション施設兼益子焼工房となる施設の整備を、地方創生関係交付金を活用して進めている（元「つかもと平成館」の改修）。この施設を国内外にPRし、人材を呼び込み、益子町での起業と更なる商品開発を促進する。

ここがポイント！

- 伝統産業の海外進出に向けて、県が賛同者を募って推進主体を形成し、海外展示会等を実施。現地顧客のニーズを把握して、海外向けの新商品開発を促進するための研究会開催や施設整備などの取組を展開した。

事業名称 成長産業における海外販路開拓と人材育成促進事業

加速化交付金

事業概要

事業費 39,402 (千円)

【事業概要】

- 新潟市は航空機部品製造企業の立地を機に、平成24年「NIIGATA SKY PROJECT」を組織し、産学官連携事業、共同工場の整備など、地域の産学官金で連携して航空機産業の集積に取り組んできた。
- 航空機産業界では、これまで国内航空機産業における一般的な中小企業は単工程のみに対応し、欧米仕様が基準である設計や生産管理・品質保証は発注元である大手重工等に任せていた。
- 本事業では、技術力は認められながらも、複数工程管理やICT化に不得手である中小企業を支援し、海外企業からの直接受注を目指す。

【実施主体】 NIIGATA SKY PROJECT

【事業内容】

**1 航空機部品に求められる専門性の高いソフトウェア(CATIA)の導入支援**  
CATIA導入についてのセミナーを実施し、CATIAを使って高付加価値製品を設計・製造する実力を伸ばす。

- 航空機部品受注に必要なソフトウェア (CATIA) 導入支援

**2 品質保証、生産管理のICT化支援**

異業種連携による生産体制の高度化を図る。

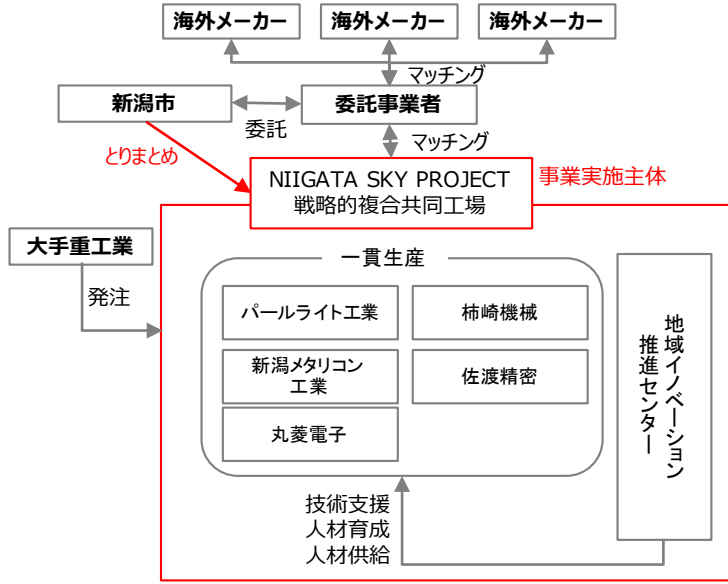
- 品質管理及びトレサピリティーのICT化支援

**3 ICT産業の将来の担い手である中高生を対象とした「プログラミングキャンプ」**  
高校生といった早い段階からの人材育成を図り、中小企業が地域から専門性の高い人材を確保できる環境を作り出す。

- プログラミングキャンプの開催による中高生からの人材育成

**4 欧米メーカーとのマッチングに向けたコーディネーター委託**

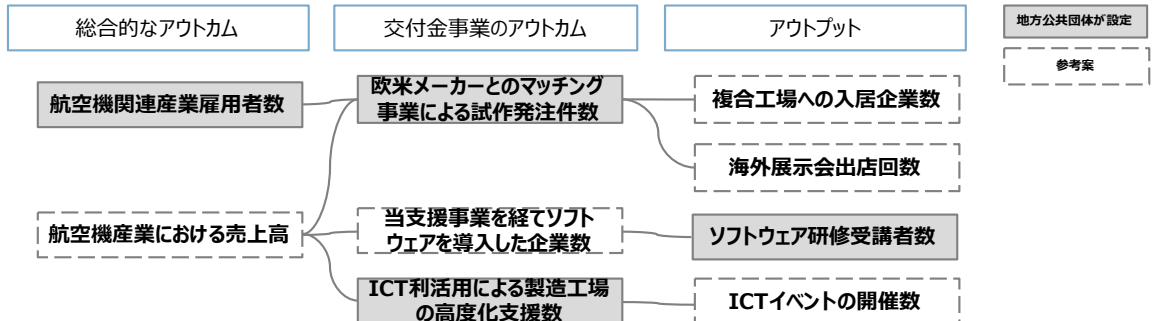
取引に向けた欧米メーカーとのコーディネート業務、現地マッチング業務などを可能な民間企業を選定の上、委託する。



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
欧米メーカーとのマッチング事業による試作発注件数	4件 (3件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当該事業から直接的にもたらされる効果として、事業目的でもある試作品の発注件数を踏まえて、短期的な指標として設定している。</li> <li>● 欧米の航空機機体、航空機エンジン、航空機装備品メーカーからそれぞれ1件ずつ試作を受注することを目標とした。</li> </ul>
航空機関連産業雇用者数	89人 (80人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長年、航空機産業振興に取り組んできているため、これまでの事業、施策、政策の総体によって得られる総合的な成果と長期的指標として、当該産業の雇用者数を設定している。</li> <li>● 総合戦略にて航空機関連産業の雇用者数を平成31年度末までに244人とするKPIを設定しており、今回の指標も中長期的な効果検証のための指標として同様に活用した。</li> </ul>
ICT利活用による製造工場の高度化支援数	1件 (1件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来的に当該実証事業は、特定の製造現場だけでなく、他企業でも共有できるモデル構築を目指すものであり、実証するための事例数 (支援数) を短期的な指標としている。</li> <li>● 当実証事業は、初の試みであり、より丁寧なフォローアップや検証を行う必要があったことや、予算上の都合により、目標値を1件としている。</li> </ul>
ソフトウェア研修受講者数	9人 (10人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 直接効果は受講者個々の操作能力の向上であるが、技術力の向上は数値化が困難である。また、当該講座は基礎的な内容であり、受講後の発展的な指標は設定できなかったため、短期的な受講者数をKPI指標として設定している。</li> <li>● 当研修は、航空機産業で多用されるCATIAの基礎研修であり、非常に専門性が高く、主に中小機械加工メーカーがターゲットであったため、目標値を10名程度としている。</li> </ul>

ロジックツリー



■ 市内への航空機部品産業の立地をきっかけに、航空機部品を中核産業とした産業形成を発案

- YSEC株式会社という航空機部品の製造業者が、新潟市で新たな工場設立を検討しているという情報があった。農業に加えて新たな中核産業を模索していた新潟市では、この立地をきっかけに航空機部品産業を市の新たな中核産業として発展させていくこととした。
- 市内に航空機部品産業に関連する企業・組織が集積していたわけではなかったが、YSEC株式会社のグループ企業である山之内製作所が立地していたこと、また、モノづくりに高い技術力を持つ中小企業が長年に渡って集積していたことから、これらの企業を上手く連携させることで、航空機部品産業を発展させる構想を立てた。

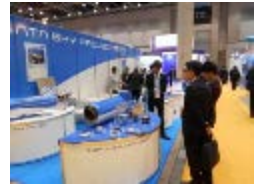
■ 市の主導で実施主体を設立し、航空機部品産業に関わる産学官連携を推進

- 上記の通り、航空機部品産業の発展には、当該産業の取組がなかった企業や中核となる企業・組織間で連携し、市全体として取り組む必要があった。そのため、新潟市が主導して、実施主体となり得る組織「NIIGATA SKY PROJECT」を設立した。

■ 海外市場のニーズに合わせた複数工程の一貫受注への対応

- 新潟市として、海外で開催される航空機産業の展示会（「ヘルニアショー」や「パリエアショー」）等へ定期的に出展することで、海外の買い手になり得る組織から、新潟市における航空機部品の販売体制や商品について、意見収集を行った。
- 上記の出展を通じたニーズ把握の結果として、機械加工などの単工程ではなく、表面処理、検査等を含めた複数工程の一貫受注が求められることが判明してきた。

海外展示会への出展の様子



■ 中小企業が海外からのニーズに応え得る策として、複合工場の設立を計画

- 上記ニーズに応え得る解決策として、新潟市は、地域の中小企業が共同で航空機部品を製造するための「戦略的複合共同工場」を整備し、交付金を活用しながら、生産技術の高度化を図るとともに、新潟市として一貫生産を実現できる体制を構築した。



米メーカーとの商談の様子



■ 生産材料の整備と並行して、販路先の開拓を推進

- 海外市場から求められる生産体制を上記の通り整備していく中で、販路先開拓としての取組も実施していった。具体的には、海外の航空機市場にコネクションを持つ企業への外注を通して、海外メーカー等との商談の機会を設定し、現在生産している製品等に関するプレゼンテーションを実施することで、実際に複数のメーカーから試作品の受注を実現するに至った。

■ 企業間の連携や一貫生産体制をとりまとめる専門人材を人材バンクを活用して確保

- 「戦略的複合共同工場」には、各生産過程のスペシャリストとなる企業が新潟市の選定により立地した。各企業の連携や一貫生産体制のとりまとめを行う組織として、新潟市では、新たな共同受注を目指すため県内から集まった企業グループであるNSCA (Niigata Sky Component Association) を従前より設立していた。
- 航空機部品産業について詳しい専門人材の確保は困難を極める状況にあるが、中小企業庁の人材バンクを活用することで、NSCAをとりまとめる人材、すなわち新潟市の航空機産業の発展を担う人材として、航空機部品産業に詳しい専門人材の確保を実現した。

■ 今後の発展に必要な機能を補うため、工場の拡大や新会社の設立を計画

- 「戦略的複合共同工場」への入居企業の選定から海外企業への商談を通し、新潟市の一貫生産体制に更に必要な機能がいくつか明確になった。その機能を確保するために、「戦略的複合共同工場」で立地企業が使用できるスペースの拡大や、新会社の設立等を新潟市が関連組織と連携して計画している。

ここがポイント！

- 航空機部品産業の集積を目指し、市が地元企業に働きかけて「戦略的複合共同工場」と一貫生産体制の構築、そのための中心人材の確保や販路の開拓に取り組み、海外メーカーから試作品の受注を実現する等、事業が進捗している。



事業名称 次世代産業創造支援事業（フェーズⅡ）

加速化交付金

事業概要

事業費 23,580（千円）

【事業の背景・経緯】

- 鯖江市の地場産業である眼鏡・繊維・漆器は、平成2年前後のピーク時と比べ、事業所・従業員・出荷額とも4割以上の減少。眼鏡フレームの国内出荷額で96.7%（平成26年工業統計調査）のシェアを誇り、チタン微細加工では世界最高峰の技術を有しているが、OEMが主流で地域全体のブランド力に欠けてきた。一方、国内外のOEM発注が技術・品質の向上した中国産地にシフトするなど中国製品が脅威となっている。 ※数値は福井県のシェア。鯖江市は産地の中核的存在。
- 平成20年度内閣府事業の採択を契機として、「めがねのまち鯖江」元気再生事業への取組に着手し、本事業では「鯖江ブランドの確立」「産地固有技術を活用した成長分野への参入」を加速する。（関連事業の一部に平成27年度地方創生先行型交付も充当）

【事業主体】「めがねのまち鯖江」元気再生協議会

【事業内容】

1 地域資源等を活かした新分野進出支援

- 世界の医療、産業ニーズに応じた新技術開発・試作支援：海外の医療機器有力ディーラーや医師等が求める機能や操作性を有する「鯖江産医療機器」の試作開発や、「産地発スマートグラス」の各種業界からの引合いに対応する技術開発を支援する。
- 産地が誇る唯一無二の加工技術の世界発信：Webサイトを多言語化し、「チタンの微細加工技術」等の世界的認知度の向上と技術活用を促す。

2 鯖江ブランド確立支援

- サバエ・メガネメッセ開催支援：鯖江ブランドの確立を目指し、産地での開催が20年ぶりとなる「眼鏡見本市」開催を支援する。
- 産地ブランド力向上に向けた取組：自社製品のブランド化を目指す市内企業等を対象として、専門家の指導の下、各社ブランド構築に向けた具体的な計画策定を支援。併せて、「めがねのまち鯖江」元気再生協議会の取組を支援する。

ブランドマーク案



鯖江ブランドの確立

産地ロゴマーク



既存産業の再生

3 大地場産業（眼鏡、繊維、漆器）が有する知見・技術

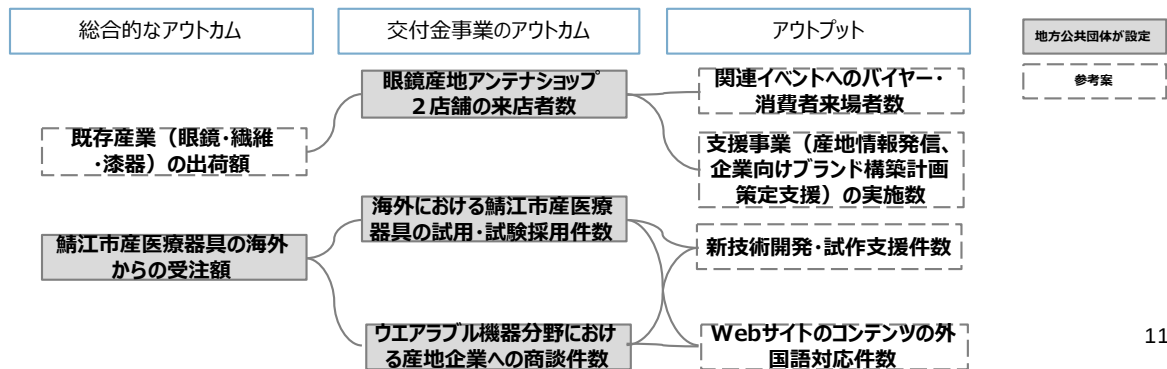
- ✓「チタン等の難加工金属の精密加工」
- ✓「織る」「編む」双方の技術
- ✓「木地加工」「樹脂成型」「コーティング」
- ✓細分化された分業体制による高度な専門性、生産調整の柔軟性
- ✓小ロット、多品種生産対応
- ✓品質管理、納期管理ノウハウ
- ✓従事者の質の高さ 等



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
海外における鯖江市産医療器具の試用・試験採用件数	63件（25件）	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療機器は、人命に直接影響を与える製品であり、試用・試験採用件数を増やすことが、ユーザーニーズの把握や製品改良に有効であり、その後の製品販売に直結する。</li> <li>海外で開催される3つの見本市に出展し、主要国の代表的な医療器具ディーラーや医師に対してPRと試用を促す際の海外展開初年度分として目標値を設定した。</li> </ul>
鯖江市産医療器具の海外からの受注額	23百万円（15百万円）	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際見本市の出展を通じて海外販路開拓を目的とした事業において、受注額は直接的指標。</li> <li>見本市への出展、試験採用が、即受注につながることを踏まえて海外展開初年度分として目標値を設定した。</li> </ul>
ウェアラブル機器分野における産地企業への商談件数（技術相談も含む）	22件（15件）	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際見本市への出展等に対して得られる成果指標として、商談件数を設定した。</li> <li>目標値は、同分野に産地として参入する初年度分として設定した。</li> </ul>
眼鏡産地アンテナショップ（東京・鯖江）2店舗の来店者数	52千人（50千人）	<ul style="list-style-type: none"> <li>眼鏡産地としての鯖江の認知度向上、製品イメージ向上、購入機会の向上効果を量る指標を設定。</li> <li>目標値は、国内における眼鏡小売市場規模は縮小傾向にあることを踏まえつつも、産地の認知度向上により見込まれる集客人数を設定した。</li> </ul>

ロジックツリー



## ■ OEM依存でブランド力に欠けるといった課題認識を共有し、ブランド確立や成長分野参入への取組を加速

- 鯖江市内の眼鏡関連製造業の出荷額は、平成4年をピークに減少を続け危機感が募っていた。平成17年頃から、眼鏡で培った金属精密加工技術を活かして、インプラント、携帯電話用ネジ、デジタルカメラのボディの表面処理等新たな分野に進出を始めたが、平成20年のリーマン・ショックにより出荷額の落ち込みが加速した。この時期に産地存続への事業者等の危機感がかつてなく高まり、OEM主流で地域全体のブランド力に欠けることなどの課題認識が一層共有されるようになった。そのため、「地方の元気再生事業」（内閣府）の採択を受け、『「作るだけの産地」から「作って売る産地」への転換によるOEM依存体質からの脱却』を再生の目標として取組を始動し、交付金では、「鯖江ブランドの確立」「産地固有技術を活用した成長分野への参入」への取組を加速することとした。

## ■ 地域企業と東京のアパレルブランドとの協業により製品の話題性が高まり、経営者のモチベーションが向上

- 「地方の元気再生事業」は、『「めがねのまち鯖江」元気再生協議会』が実施主体となったが、同協議会は、市が事務局となり業界の合意形成を図るために組成した（構成員：鯖江商工会議所、福井県眼鏡協会、鯖江繊維協会、越前漆器共同組合、鯖江市）。同事業の一環として取り組んだ「オリジナルブランド構築実証実験」では、地域の企業（二社）と、20代女性に影響力を持つ人気の在京アパレルブランド（三社）とが連携し「サングラス・ファッショングラス」を共同開発し、新たな商品開発の手法を検証した。開発した製品は「東京ガールズコレクション2009春夏」で「sabae」のロゴが入った製品として発表。人気ファッションイベントで、鯖江ブランドの製品が話題となったことで、産地経営者の意識変化に繋がった。

## ■ 地場産業が有する金属加工の知見・技術を活かした医療や情報端末などの成長分野への参画

- 地場産業が有する知見・技術を活かした成長分野として、①医療 ②ウェアラブル情報端末 をターゲットと設定し、新産地形成を目指した。医療では、平成26年度補正地方創生先行型交付金を活用して初出展した世界最大級の医療機器国際見本市等において接点できた海外の医療機器有力商社や専門医等のニーズに基づいて、「鯖江産医療機器」の試作開発を実施した。

## ■ 国内外の眼鏡市場構造の特性を熟知した市職員による製造、販売体制の検討

- 市は、平成12年から3年間、市のミラノ事務所駐在経験を持つ職員を産地鯖江の再生事業の担当としてきた。同職員は、世界の眼鏡市場の上位5社を独占するイタリア企業の状況を目の当たりにし、鯖江産地内の分業体制、国内眼鏡小売店や量販チェーンからのOEM受注構造、眼鏡フレームの原価構造等も詳細に把握している。また、競争相手として台頭著しい中国眼鏡メーカーの強み・弱みも理解している。このような国内外の眼鏡市場構造に深い見識を持った職員が、産地企業の再生のために尽力した。
- 産地企業の再生に向けて、市がコーディネーター役となり、産地企業と人気アパレルブランドとの協業など、企業が経験したことのない機会を設定し、商品の仕様や納期、役割分担等に関する考え方の違いが埋まるように、軌道に乗るまでは間に入って各種調整を行った。

## ■ 若手経営者の自主的勉強会によって産地将来像を「見える化」し、ブランド確立に向けた行動計画を提示

- 平成23年、産地存続の危機感を強めた複数業種の若手経営者12名が自主的勉強会SBW（Sabae Brand Working group）を結成した。彼らは一線級の講師を招いて、徹底的に「ブランディング」「マーケティング」「PR」「デザイン」等の知識を習得した結果、産地のポテンシャルを再認識し、平成24年以降も勉強会を自発的に継続。平成25年には産地の合意形成を図るためブランドブック「SABAE MEGANE JAPAN」を作成し、ブランドコンセプト、ブランドマーク、ブランド確立に向けた2020年までのアクションプランを示した。

## ■ 産地開催の見本市成功による産地企業の更なる活性化

- 平成28年5月、産地での開催は約20年ぶりとなる眼鏡見本市「サバエメガネメッセ2016」を開催した。鯖江の品質重視の「ものづくり」を小売流通関係者や消費者に直接見せることで、鯖江製眼鏡の本質的価値の認知と鯖江産ファンを獲得を目指すことを目的とした。メッセには91社が出展し、3日間で6,000人の来場があり、93件の商談が成立した（91社中48社の回答による結果）。産地企業にとって、これらの成功体験は鯖江ブランドの確立に向けた取組を加速させることとなり、2020年には、世界のバイヤーを誘客する国際眼鏡見本市を開催することが目標となった。

## ■ 事業の発展のために、試作品開発や見本市への継続出店等の先行投資を継続

- 医療器具は人命に直結するため、採用する医療機器有力商社や医師等は新製品の採用に慎重になりがちである。そのため、「機能性に優れた製品」＝即「売れる」とはならない。採用に至るには、医師・医療機関による実績作りや試用による製品価値アピールが重要と考え、医療器具市場において後発組である鯖江産地としては、チタンで培われた難加工金属の精密加工技術を強みとした試作品開発、見本市継続出展等の先行投資を継続して進めている。

## ■ アンテナショップの来店者数や雑誌等での鯖江ブランドの露出件数等をKPIとして重視

- 地場産業が有する知見・技術を活かした製品の品質や機能には強い自信があり、「鯖江は眼鏡・繊維・漆器の街だと多くの人を知ること」及び「鯖江の製品の良さに共感するファンを増やすこと」が重要と考えた。そのため、眼鏡産地アンテナショップ（東京・鯖江）2店舗の来店者数や人気ファッション誌やファッションイベント等での鯖江ブランドの露出件数等をKPIとして重視した。

事業名称 ジャパンブランド「健康長寿」推進事業～“SAKUHealth-caremodel”の構築・展開を目指して～

加速化交付金

事業概要

事業費 33,541 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 佐久市は、昭和20年代より佐久総合病院長による農村への訪問診療、昭和40年代より市立浅間総合病院長による保健補導員の育成が行われるなど、地域医療、保健予防活動を医療機関、保健師、地域住民が一体となって進めてきており、「健康長寿のまち」として国内外で有名である。実際、平成28年度は、国内から視察82団体・約850名、海外から15団体・約200名を受け入れている。
- 今後、これらの強みを生かし、健康長寿の要因分析に基づくブランド化と医療・保健をセットにした国内外への発信、健康づくりに関連する市内企業の製品等を世界に広げる等のビジネスチャンス創出を目指す。同時に、これらの取組をまちづくりの中に組み込み、住民の更なる「健康長寿」の推進と移住・交流人口の増加によるまちの賑わいの創出を一体的に図っていくことを目指す。

【事業主体】佐久健康長寿プロジェクト推進会議（佐久大学、佐久大学信州短期大学部、佐久総合病院、浅間総合病院、ヘルスケア関連企業、金融機関、商工団体、長野県、佐久市等）

【事業内容】

1 健康長寿ブランド構築事業

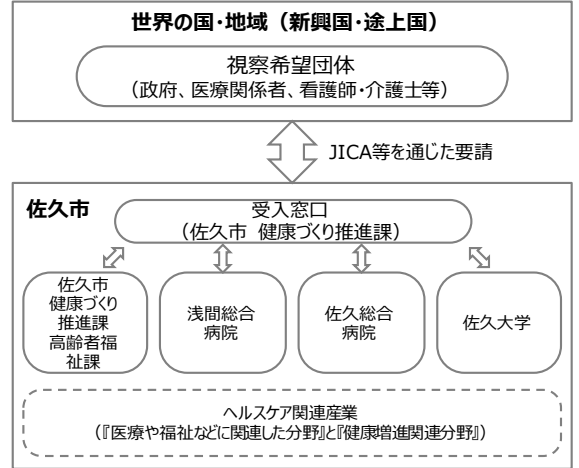
- 地域の強みである「健康長寿」の魅力や要因、今後の活用方法等に関する調査を行い、科学的根拠に基づき、国内外に発信・展開できるブランドとして確立する。また、「佐久健康長寿プロジェクト推進会議」を設立し、産官学医等の連携による推進体制を確立する。

2 健康長寿ブランド国際展開（アウトバウンド）事業

- 保健医療分野における海外視察研修の受入プログラムを企業PRの機会も入れて構築し、研修受入れを増やすことで、研修を通じた日本（佐久市）の保健医療のシステム、ヘルスケア関連機器等の世界に向けた売り込みを行う。この国際展開にあたっては、通訳や海外とのコーディネーターを育成・確保するとともに、帰国後のフォローアップ体制も確立し、世界（特にアジア）に佐久市のファンを作っていく。

3 健康長寿関連産業活性化事業

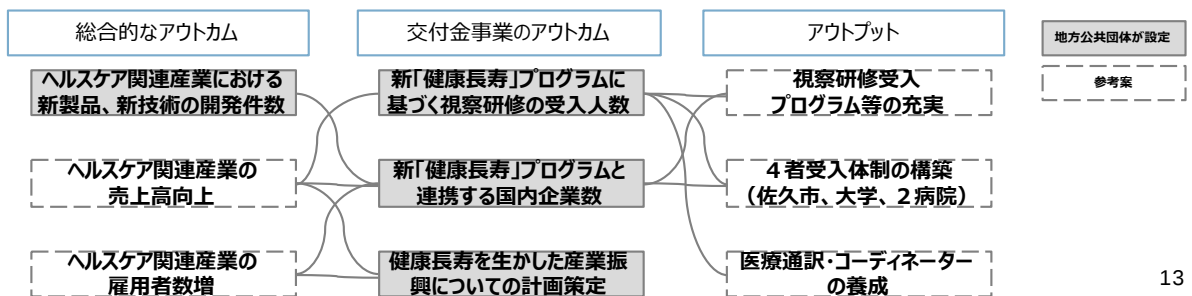
- 「健康長寿」ブランドの確立と視察研修を通じた保健医療のシステム・ヘルスケア関連機器等の商機拡大を地域経済の活性化につなげるため、「健康長寿」を生かした産業振興についての調査・分析を行い、計画を策定する。



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
新「健康長寿」プログラムに基づく視察研修の受入人数	86人／年 (150人／年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市を訪れる視察研修者を数多く受け入れることにより、交流人口の創出を図り、市に滞在してもらうことで、地域経済への波及効果を見込めると考え指標を設定した。</li> <li>● 平成26年度の海外視察受入者数を基準とし、市の健康長寿を国内外に一層周知することによる増加分を目標値とした。</li> </ul>
新「健康長寿」プログラムと連携する国内企業数	0社／年 (5社／年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● これまで海外視察研修者を、市、2病院、大学が受け入れてきたが、健康長寿をブランドとする企業参加を促すことで、地域産業の海外への周知と展開が見込めると考え指標を設定した。</li> <li>● 平成26年度時点で健康長寿に係る市内企業を概ね2社と想定しており、健康長寿ブランドが国内外に周知されることで、新たな地域企業の参加が見込めると考えた。</li> </ul>
健康長寿を生かした産業振興についての計画策定	1計画 (1計画)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加速化交付金を活用して実施する事業内容が計画策定であり、それ自体を指標とした。</li> <li>● 策定する計画の数（1計画）を目標値とした。</li> </ul>
ヘルスケア関連産業における新製品、新技術の開発件数	-件 (-件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 佐久市の特徴である「健康長寿」を産業振興につなげるため、ヘルスケア関連産業の創出・拡大を図ることを指標とした。</li> <li>● 加速化交付金活用の1年間には計画策定のみで、具体的事業の展開は翌年度以降となることから、1年後の目標値の設定は現実的ではないと考えた。</li> </ul>

ロジックツリー





■ 関係主体がそれぞれ個々に行ってきた視察受け入れの問題点を共有し、地域一体となった覚書を締結

- 佐久市は、全国でも平均寿命が長く、一人当たり国民健康保険医療費も低い。これらは、昭和20年代より始まった、行政と医療、住民が一体となって取り組んできた地域保健医療活動の成果であり、海外からも高く評価され、国内外より多くの視察団、研修員を受け入れてきた。しかしながら、これまでは、佐久市、佐久総合病院、市立浅間総合病院、佐久大学の4者がそれぞれで視察等を受け入れており、海外視察希望者に対して、速やかなニーズに応じた情報提供や視察機会の提供が困難であったり、効率的・総合的に視察や研修を受け入れることが困難といった問題点が見出された。そのため、平成28年3月、官学医連携による地域一体となった視察・研修の受け入れについて覚書（「保健・医療のつばさ事業※に係る覚書」）を締結した。 ※保健・医療分野の海外視察希望者を4者が連携して受け入れる事業のことを指す。

■ 市の施策・事業の説明、大学による教育、保健医療現場での実習など多様な研修メニューの提供

- 東アジア、南アジア、中央アジア、中東、アフリカ、中南米と非常に多くの国・地域からの視察等の来訪がある。JICAを通じての問い合わせが多く、地域医療、高齢者福祉・介護、母子保健等と国・地域により視察目的は様々である。また、施設見学で終わるものから、一定期間滞在して研修を行うものもある。これらのニーズに対し、地域の官学医がそれぞれ持っている多様な研修等のメニューを地域資源として活用し、「高齢者施策、地域連携システムや介護予防事業」に関する市からの説明、「看護学や福祉学等」に関する大学による教育プログラムの提供、医療施設や介護施設での「現場実習機会」の提供などを行っている。
- このような受け入れを通じて海外との人脈形成を進め、ヘルスケア関連産業の国際展開の橋頭堡を築くことを目指す。また、世界に向けて、佐久市の「健康長寿」ブランドを発信するため、主要対象国のニーズ把握を行い、効果的な多言語対応冊子や映像の作成についても検討することとした。

■ 官学医で分担する視察等受入分野を明確化

- 上記覚書では、4者の間で、海外視察受入可能メニュー及び海外視察の日程について情報を共有し、受入れ時の役割分担を明確にした。
- 具体的には、「佐久市」は保健事業、高齢者施策、介護保険、地域支援事業等、「佐久大学」は看護・介護研修教育、保健・医療・福祉人材開発、地域保健医療等、「佐久総合病院」は在宅医療体制、農村医療、プライマリ・ヘルスケア、地域医療連携、病院活動等、「市立浅間総合病院」は地域医療・地域包括ケアシステム構築への取組等と、4者それぞれが視察を受け入れる分野を分担するようにした。また、視察先が複数個所にわたるものについては、佐久市が受入窓口となり各種調整を図ることとした。

■ 海外展開時のパートナーとなり得る視察者や研修者との人的繋がりの重視

- 平成28年度は、海外より15件の視察・研修があり、合計203名の受け入れを実施した。政府、大学、医療機関関係者の視察・研修であり、佐久市内の施設で看護師、介護士の現場実習も含まれている。これらの視察・研修が効果的となるように、佐久市在住の通訳者を対象として、医療通訳の基礎技術や専門用語を身につけて貰うための養成講座を実施した。これら視察・研修受講者の人脈や通訳等の人材は、佐久市のヘルスケア関連産業における新製品、新技術の国際展開を図る際の重要な役割を果たすものと期待している。

■ 市内企業がヘルスケア関連産業への期待が高いことが明確になり、事業参画への機運が高まる

- 加速化交付金事業で実施した「佐久市健康長寿産業振興ビジョン」策定のためのアンケート調査（対象は市内に事業所を有する企業）では、「今後の成長が期待できる」とともに、「佐久市の地域特性を生かせる」分野として、ともに、『医療や福祉などに関連した分野』と『健康増進関連分野』が上位一、二位を占めており、企業の関心が高いことが分かった。既に複数の企業がこれら分野の製品の提供を開始しており、平成30年度に設立予定の新法人（産業支援機関）が、「保健・医療のつばさ事業」と連携しながら、これらヘルスケア関連産業の国際展開を支援する予定である。

■ 海外視察研修者の受入人数による事業評価の重視

- 『新「健康長寿」プログラムに基づく視察研修の受入人数』を事業評価の基準としており、その結果が目標値に到達していないことから、一層の国内外へのPRを継続して実施する予定である。

ここがポイント！

- 多くの国・地域からの視察・研修者を佐久市・大学・2病院の4者連携で円滑に受け入れるための体制を構築した上で、視察や研修で培われた人脈を生かすべく、ヘルスケア関連産業の育成と国際展開を目指す。



事業名称 津山版地域イノベーション・プラットフォームによる強い産業の創出事業

加速化交付金

事業概要

事業費 40,000 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 津山市は岡山県北部に位置する人口10万2千人の都市であり、中山間地でありながら、製造業からサービス業まで3,000を超える中小企業が集積し、中核拠点として周辺地域の産業と経済を支えてきた。しかしながら、近年の人口減少や高齢化が、この地域の経済にも深刻な影響を及ぼしている。
- こうした状況を打開し、地域産業の集積・発展、雇用の維持・創出を図ることを目的に平成27年4月に産学金民官の連携のもと「つやま産業支援センター」を設立。同センターでは企業支援の中核を「付加価値発信型」への転換に置き、付加価値の高い商品づくりを通じて雇用の創出を目指した活動を行い、成果を出してきている。

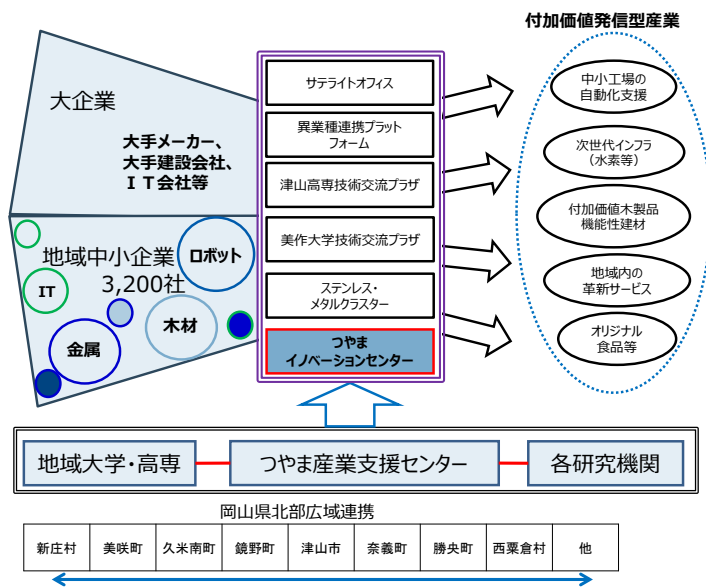
【事業主体】つやま産業支援センターがコーディネートする「地域イノベーションプラットフォーム」

【事業内容】

津山市から全額交付を受けた「つやま産業支援センター」が以下の事業を主導した。

- 1 中小工場や作業現場の自動化・省力化のモデル化事業：**中小企業の自動化を促進させるための導入試験、ベースプログラムの開発、試作品開発等。
- 2 生産性評価システムの導入：**パナソニック等大企業のOBを専門人材として地域の中小企業に派遣し、生産の見える化や5Sなど生産性の向上を派遣先企業の人材育成を行いながらサポート。
- 3 国産材を用いた機能性建材等の技術検証：**断熱性の高い新型建材（壁、フローリング、天井など）の試作開発、不燃建材（柱、壁）の開発と評価試験の実施等。
- 4 異業種技術連携+マーケット・イン型の革新製品開発支援：**付加価値型への転換を目指す企業の試作品開発等。
- 5 美作大学と企業、広域地方公共団体連携の商品企画事業：**地域食材を使った製品化事業等。
- 6 地域産業人材育成の仕組みづくりと研修の実施等：**民間事業者（パナソニック等）との連携による生産性改善教育の導入、金属・ロボット研究会の開催（津山高専、民間事業者）、地域内外の大学や企業等と連携し産業人材育成及び就職支援を行う「まちなかカレッジ」の導入。
- 7 サテライトオフィスによるUIターン事業者の創業促進**

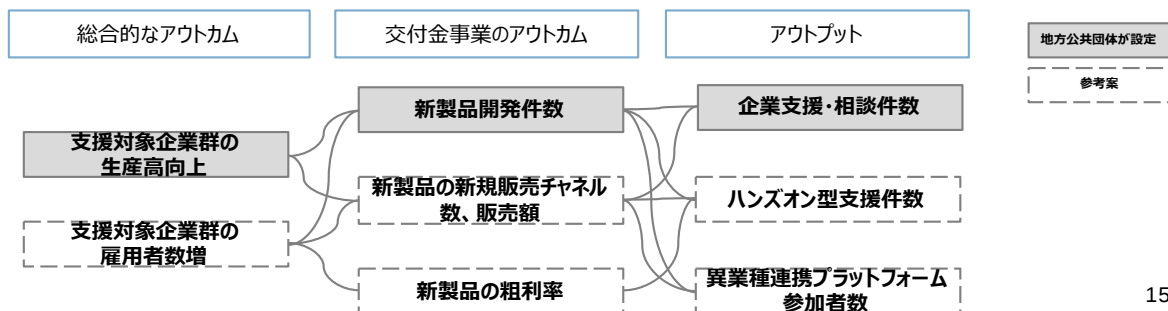
つやまイノベーション・プラットフォーム



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
新製品開発件数	6件 (5件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場ニーズから逆算し本当に売れる商品を開発し全国で発信し、ファクトリーブランド化することによって地域の企業全体に可能性と意欲を感じさせることができる指標を設定した。</li> <li>● 目標値は、これまでの取組や地域の実情を踏まえ、現実的にハンズオンで支援することができる件数を設定。この件数が実現すると地域イノベーションのモデルとして知名度が上がると見込まれる。</li> </ul>
企業支援・相談件数	713件 (100件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域企業の潜在力を掘り起こすには企業との直接コンタクトの機会を増やし、その可能性や実現したいことを確認し、実効性の高い支援策を講じていくことが必要と考えて指標を設定した。</li> <li>● 目標値は、今回のプログラム実施によって確実に成果を出すために必要と思われる件数に設定した。</li> </ul>
支援対象企業群の生産高向上	10億円 (10億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域再生にはある程度経済的インパクトのある企業・産業の成長を目指すことが必要と考えて指標を設定した。</li> <li>● 目標値は、大半が中小企業である地域において現実的かつ着実に達成する数値目標として設定した。</li> </ul>

ロジックツリー



■市職員が直接300社の個別訪問調査を実施して地域企業のニーズと課題を把握

- 市職員が地域の企業を直接知ることが必要と考え、関係課で分担して、市内中小企業約3,000社のうち、300社を個別に訪問して聞き取りアンケート調査を実施。製造業については、工業統計上205社のうち、ほぼ全ての企業を訪問。この結果、つやま産業支援センター設立に向けた企業ニーズや魅力ある企業の存在を職員が把握することができ、更に、つやま企業サポート事業補助金の制度設計にも活用できた。

■創業支援のワンストップ窓口の開設、技術開発・販路開発支援の実施

- 津山市は『工場誘致主導の工業振興施策から内発型産業振興へ』の考えのもと、平成8年4月、半官半民の組織「つやま新産業創出機構」を設立した。同機構は、当時60数社の集積があったステンレス加工業で構成される「ステンレス産業クラスター」において一定の成果を生んだ。しかし、地域の多様な産業の中、特定のグループに対する支援の弊害等が認識されたため、機構を発展的に解消して、平成27年4月に「つやま産業支援センター」が設立された。
- センターは、①市内企業・創業者等への支援窓口のワンストップ化②戦略的企業支援（新製品・技術開発支援、販路開拓・取引支援等）等の特徴とし、機構では行っていなかった個社支援、創業支援を業務に加えた。

■戦略的な計画の立案能力及びマネージメント能力を有する外部専門人材を採用し、事業戦略を立案

- センターの中心となる統括マネージャーを外部から募集した。「広い視点で地域に雇用を創出する戦略的な計画の立案能力」及び「計画を実行するためのマネージメント能力」を兼ね備えた人材を、「求む！ 津山の軍師官兵衛！」等として新聞広告等で募集。40名の応募から、経歴及び論文審査、面接を経て民間出身の人材を採用した。

■市内中小企業が共通して陥っている下請けや高額な流通マージンから抜け出せない「魔のサイクル」を把握

- 平成26年9月の統括マネージャー着任からセンター設立までの半年間、300社の調査結果や多数の個別企業訪問をもとに課題を把握。その結果、津山市には高い技術力を持つ多様な企業が多数存在しているが、大企業の下請けや、流通マージンが高いルートの利用をせざるを得ない「魔のサイクル」に陥っていることを把握し、そこからの脱却を緊急課題とした。

■マーケットにおいて、市内中小企業が実力を発揮できる商品分野を分析

- さらに、地域企業が実力を発揮できる市場をマーケティング分析し、潜在ニーズがありながらそれを満たす商品がなく、大手企業も参入しづらい商品分野を特定した。

■市職員がプロジェクトリーダーとなりプロジェクトマネジメント方式で個社支援

- プロジェクトマネジメント方式によるハンズオン支援により個社支援を実施。民間出身の人材が全体の司令塔となり、市役所職員がプロジェクトリーダーとして関係企業や専門家と連携しながら多数の事業を担当した。センターでは30前後の事業を同時に進捗管理した。

■「異業種連携プラットフォーム」による、100社を越す地域企業の技術や販路、デザインの強みのマッチング

- 津山圏域の経営者や経営幹部を集め、各社の「技術」「アイデア」「販路」「デザイン」の強みを掛け合わせ、革新的な商品創造を目指す共創の場を設定した。名刺交換会や親睦会に終わらぬように、センター側で予め参加企業の強みや意向を把握してマッチング仮説を準備し、能動的なマッチングを促した。その結果、地域企業の更なる自主的な取組が生み出された。

■大学や高専と地域企業とのマッチングによる課題解決をコーディネータを置いて促進

- 企業支援にあたっては、美作大学や津山高専と連携。特に、津山高専とは定例打ち合わせ会議のほか、民間出身のコーディネータを高専に置き、企業との連携がスムーズにいっく仕組みを構築した。コーディネータの役割や高専の専門性が活きる分野を中心にマッチングを実施した。

■短期間で高速開発を目指す「マーケット・イン型製品開発」の目標管理

- マーケット・イン型製品開発の支援では、「標準開発期間6ヶ月」「上市確率80%」「試作品の標準開発コスト50万円」「支援対象製品を年商1億円以上狙えるもの」と目標を設定した。各プロジェクト単位で常時進捗状況を把握し、これら目標の達成に向けて取組があるべき方向に向かっているかを確認しながら進めた。

センター支援による上市事例



内田縫製社のジーンズ



ファインアートかわばた社の膜天井システム



パドック社のアンロード・プラス

事業アイデア・事業手法の検討  
<Plan>

事業の具体化  
<Plan>

事業の実施・継続  
<Do>

事業の評価・改善  
<Check・Action>

ここがポイント！

- 市内の中小企業支援にあたり、新組織を立ち上げて民間のマネジメント人材を中核に据え、個別訪問による課題把握やプロジェクトマネジメント方式によるマーケット・イン型製品開発の個社支援を実施した。

事業名称 西粟倉ローカルベンチャー増殖・拡大加速化事業

加速化交付金

事業概要

事業費 88,500 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 西粟倉村が平成20年に策定した「百年の森林（もり）構想」は、今後50年かけて立派な100年の森を育てるビジョンである。この実現を目指したこれまでの取組により、上質な田舎の実現、林業、木材産業、再生可能エネルギー事業など地域資源を活用しながら地域経済が循環するモデルが形成されつつある。
- 本事業では、外部から入ってきた人々（Iターン）の発想、技術や経験等によって新しいものが地域に産み出され、人々が地域の起業家（ローカルベンチャー）として発展していく仕組みを加速化することを目的とする。

【事業主体】エーゼロ(株) 他

【事業内容】

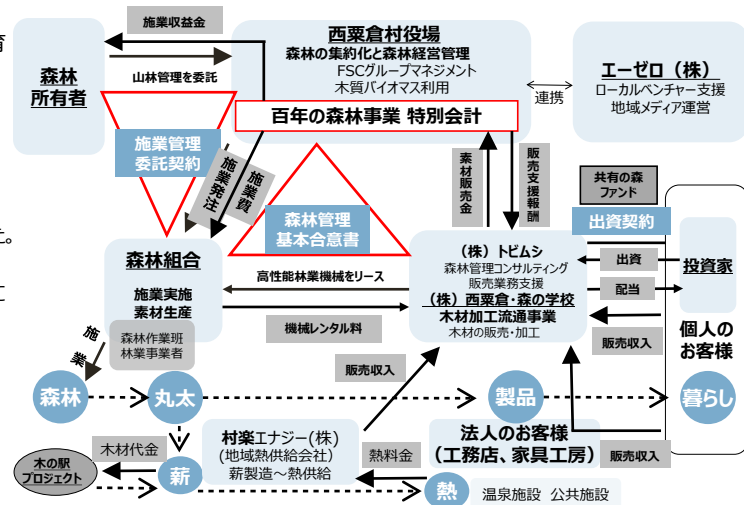
1 ローカルベンチャー増殖加速化事業

- 西粟倉ローカルベンチャー・スクールのプログラム改良・拡充と試験実施：NPO法人との連携により東京で予科を実施し、多様な起業家を育成していくためにメンターを揃えてプログラムを拡充。移住を伴わない村内からの起業支援策も検討する。
- 官民連携による西粟倉の人と木を活かした移住者向け住宅整備事業に関する調査検討：用地取得、建設、物件管理・運営までのプロセスにおいて、官民の役割分担と連携について最適な手法を見出す。また、移住者ニーズに沿った住宅設計についても検討し、事業化に向けて設計図書も作成。農地の宅地化を目指し、農業振興地域の見直しを進めた。
- 官民連携による西粟倉の人と木を活かした移住者向け住宅の試験的建設（ハード事業）：単身者向け住宅と家族向け住宅を官民連携により試験的に建設し、ノウハウを習得する。

2 ローカルベンチャー拡大加速化事業

- ローカルベンチャーへの木材供給体制の強化：ローカルベンチャー需要にあつた木材供給を検討するため、レーザー航測による森林資源量の把握する。このデータを元に、官民協働により需要に応じたスムーズな木材供給体制を整えていく。
- ローカルベンチャーとの連携による木材供給体制を活かした子育て拠点施設整備：地域の木材及び木材供給体制を活かした子育て施設建設の検討及び運営組織づくりを実施。また、子育て拠点施設の設計を実施。

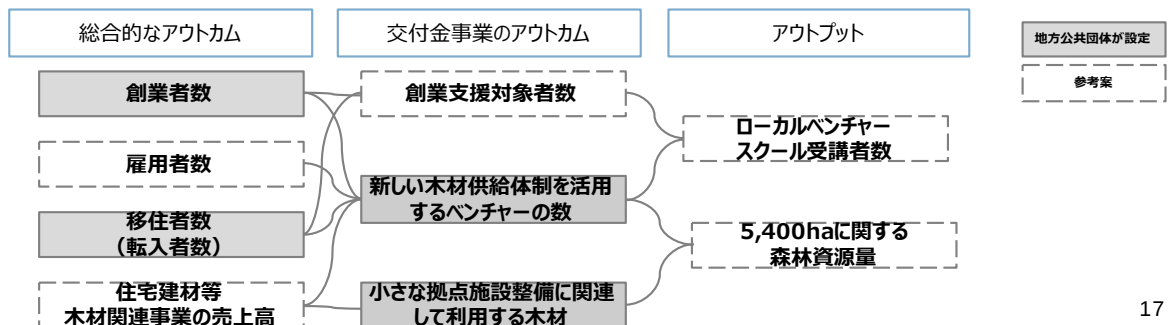
百年の森林事業 全体概要図



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
創業者数	年間4人（3人）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規創業者を確保するためのローカルベンチャー・スクールのプログラム改良・拡充や、ローカルベンチャーへの木材供給体制の強化等の達成度合いを測る指標として適当であると考え設定した。</li> <li>● 目標値は、H27年策定の地方版総合戦略において、年間2人の創業者育成を数値目標としたが、本事業の効果として年間1人を追加した。</li> </ul>
移住者数（転入者数）	年間52人（50人）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 移住者を受け入れるための住宅不足解消や、新規起業・移住者（その家族や雇用者を含む）を確保するための西粟倉ローカルベンチャー・スクールのプログラム改良・拡充等の達成状況を測る指標として適当であると考え設定した。</li> <li>● 目標値は、地方版総合戦略において、年間20人のIターン者の受け入れを数値目標としたが、本事業の効果として年間30人を追加した。</li> </ul>
新しい木材供給体制を活用するベンチャーの数	10団体（10団体）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たな林業系ローカルベンチャーを育成するための西粟倉ローカルベンチャー・スクールのプログラム改良・拡充や、林業系ローカルベンチャーへの木材供給体制の強化等の達成度合いを測る指標として設定した。</li> <li>● 目標値は、現況8団体である林業系ローカルベンチャーを、本事業により10団体にまで育成するとして設定した。</li> </ul>
小さな拠点施設整備に関連して利用する材	0 m <sup>3</sup> （150m <sup>3</sup> ）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 木材供給体制の強化や、地域の人や木、エネルギーを最大限活用した子育て支援施設整備等の達成度合いを測る指標として設定した。</li> <li>● 目標値は、大型公共建築にも耐えられる木材供給能力として、村の小さな拠点施設の試設計の木材使用量とした。</li> </ul>

ロジックツリー





■ 村長・役場職員が村の将来に向けたビジョンと決意を提示し、事業の方向性を明示

- 平成20年に策定した「百年の森林構想」において、『約50年生の森林の管理を諦めず、村ぐるみであと50年頑張り、美しい百年の森林に囲まれた上質な田舎を実現していく』というビジョンを掲げ、森林所有者－森林組合－村との間で「長期施業管理に関する契約」を締結し、個人所有の山林を村が預かって管理・整備する取組を開始した。村の将来に向けたビジョンと決意を実行に移してきたことが、交付金事業を含め全ての事業の根底となり揺るぎないものとなった。

■ 既存の地域産業である林業の事業構造を活かし、林業・木材産業に関連するベンチャー企業を受け入れ

- 長年地域の主要産業であった林業には、既に様々な事業者が存在しており、森林を管理し原木を供給するビジネスモデルも確立されていた。そこに、木材加工流通企業の西粟倉・森の学校やローカルベンチャー支援企業のエーゼロ、地域熱供給事業の村落エナジー等のベンチャー企業が加わることで、これまで見えてこなかった提案・アイデアが生まれ、既存事業者と協働することで、林業という川上から木材産業という川下までが一気通貫に連携した新たな事業構造が村内に誕生した。

■ 起業家に対し地方公共団体が信頼・支援することによる金融機関からの資金調達の促進

- 林業の再生には、村の同じ環境で育った内部の人間だけでは限界があり、外部から入ってきた人々により新しいものが生まれると考え、ローカルベンチャーの支援を積極的に行ってきた。「百年の森林構想」に共感できる起業家や、林業だけでなくそこから派生して新事業を立ち上げることができる起業家に対しては、村が信頼し行政の立場で起業を支援する姿勢を示すことが、金融機関からみた起業家への信頼となり、結果的に資金調達が上手くいくようになってきた。

■ 旧小学校を起業施設として活用するなど、遊休施設の提供による起業家の事業リスク低減

- 村では、遊休施設（旧小学校）をローカルベンチャー起業施設として活用したり、ウナギ養殖の研究開発や飼育施設として提供することで設備等への初期投資を抑制し起業家を支援した。

■ 役場は森林の管理・整備の役割、民間は収益事業となる木材事業やエネルギー事業の役割と分担

- 「百年の森林事業」では、森林所有者－森林組合－村の三者間で施業管理委託契約を締結し、村が森林を預かって森林の管理・整備の役割を担う一方、ここから産み出された材による林業・木材事業、再生可能エネルギー事業等は民間の担う役割と整理した。川上・川中・川下と一体的な事業構造が村内にあることが強みとなっているが、役場に関わるべき協調領域と、民間企業等が切磋琢磨すべき競争領域とを明確に区分することが重要と考えた。

■ 熱意を重視して起業家候補人材を選定し、起業に至る期間を地域おこし協力隊として採用

- NPO法人ETICと連携し、ETICが東京で地方での起業希望者の事業提案を募集し、同法人の一次選考（書類選考）を通過した者を対象に、村で二次、三次選考を実施することで、起業家候補人材を選定した。本選定においては、事業計画の内容よりも、村で事業を実施することへの熱意を重視した。起業家候補として選定された人材については、地域おこし協力隊員として採用し、実際に起業するまでの間に必要となる経費は同制度から捻出される仕組みとした。

■ 先行して起業したローカルベンチャーによる、起業スクールや事業提案コンペ等を人材育成に活用

- 更なる林業の活用をアイデアに起業した「株式会社西粟倉・森の学校」の経営者は、事業がある程度発展した段階でローカルベンチャー育成事業に特化したインキュベーション組織「エーゼロ株式会社」を設立した。村では、エーゼロによる起業家スクールや事業提案コンペ、メンタリング等のローカルベンチャースクールと筋の良い事業提案に対する実際の起業までの継続支援を人材育成に活用した。

■ 村の森林管理等の業務をローカルベンチャー等民間企業へ移管し、事業の安定化を支援

- 加速化交付金事業の成果として起業家候補となった（株）百森は、平成29年10月に法人登記を完了したばかりだが、村は同社に森林所有者－森林組合－村との間で締結された「長期施業管理に関する契約」に基づく森林管理を委託予定である。
- 役場職員の数も限られるため、役場業務の効率化に資する事業は、徐々にローカルベンチャー等民間企業へ移管することを基本方針としている。

■ 役場職員や起業経験者による、着手段階の新規事業に対する議会の理解促進を支援

- 着手段階にある新規事業の中には、議会の理解が得られにくい場合があった。このような場合、役場職員や起業経験者が、ローカルベンチャースクールの選考会等で提案された事業の将来性だけでなく、提案した起業家候補に「村で起業する熱意や覚悟」が強く感じられる場合は、新規事業に対する議会の理解が得られるよう支援した。

ここがポイント！

- 森林保全と林産業を核とした起業家支援等が奏功し、移住者・企業家が次の移住者・企業家を発掘・育成する仕組みができつつある。

事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>  
事業の具体化 <Plan>  
事業の実施・継続 <Do>  
事業の評価・改善 <Check・Action>

事業名称 唐津コスメ・グローバル・バリューチェーン構築事業

推進交付金

事業概要

事業費 112,485 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 唐津市及び玄海町は佐賀県北部に位置する県内第二の地域であるが、一人当たり市民所得は県平均を割り低迷しているうえ、若年層の勤め先が少なく人口は年1%以上のペースで減少しており、基幹産業の一次産業の活性化や新たな成長産業、しごとの創生が重要な課題の1つである。
- そのような状況下で、地場企業とフランスの化粧品企業とのビジネス交流が契機となり、本地域を中心とする佐賀県、ひいては九州北部に化粧品関連産業の集積をつくらうという唐津コスメティック構想が平成24年に立ち上がり、翌年度、推進組織として産学官連携組織のジャパン・コスメティックセンター（JCC）を組織した。この構想では地産農林水産物の原料化支援、国際取引の拡大、化粧品関連企業の誘致を活動の柱としており、世界市場で競争力のある美容健康分野の天然由来原料を生産供給、成長するアジアを中心に商品輸出がしやすい地域となることで、対日投資の促進など企業の集積と定住・交流人口の増加を図ることを目指している。

【事業主体】一般社団法人ジャパン・コスメティックセンター(JCC)

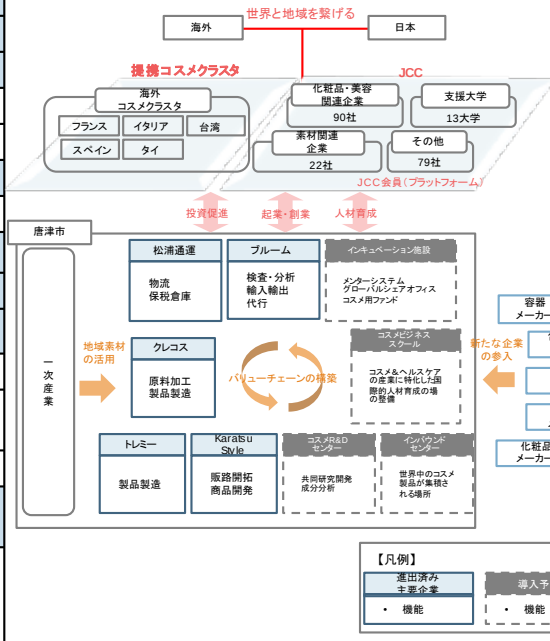
【事業内容】唐津市が主体となって、以下の事業を実施

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
1. 地域商社機能の整備	専門人材を配置した地域商社を設立（民間出資）し、地域再生計画の期間内に自立化できる収益構造を確立する。	専門人材の配置 地域商社の設立・運営 地産原料・製品の開発 販売体制（Web、輸出、海外業務提携）の整備					
2. 加工・検査機能の整備	1に加え、加工機能、検査機能、認証機能などのサポート体制の整備により、地域の輸出力を高め、対日投資の促進を図る。	地産物を原料化するための加工施設の整備及び機器装置の購入 検査分析機器装置の購入					
3. 地産商材素材の開発	地産の種や薬用植物を含む農林水産物を化粧品、健康食品の原料素材として機能性等を評価し、優位性を明らかにするとともに、原料開発や生産体制の整備により、競争力のある原料産地として開発を進める。	地産商材素材のポテンシャル調査 オリジナル認証制度の整備 薬用植物の市場評価と販路開拓					
4. 海外企業との共同事業化テスト	地産原料・製品の輸出対象国における規制等適合調査や物流ルートを確認し、輸出におけるボトルネックの有無の把握とフィジビリティテストを実施する。	海外企業との事業化テスト（受託販売、輸出、代理店、PB） 国内外市場に訴求性を持つ製品開発					
5. 海外販路の開拓及び確立	対象国の商流調査・市場調査、販路開拓、現地企業等との提携、テストマーケティング、マーケティングに基づく商品開発などを実施し、海外販路の確保と売れるモノづくりを強化する。	対象国の化粧品・健康食品等の原料・商品の商流調査・消費市場調査 対象国での地産製品テストマーケティング					
6. 対日投資誘致	フランス企業等との協業による国際的なサプライチェーンを形成し、対日投資をはじめとする企業の進出・立地など投資促進を図る受け入れ、ビジネスサポート体制整備を図る。	対日投資に対応した施設敷地、オフィス等整備 外資誘致事業					

【玄海町の事業内容】

- 地産商材素材のポテンシャル調査
- 地産物付加価値化

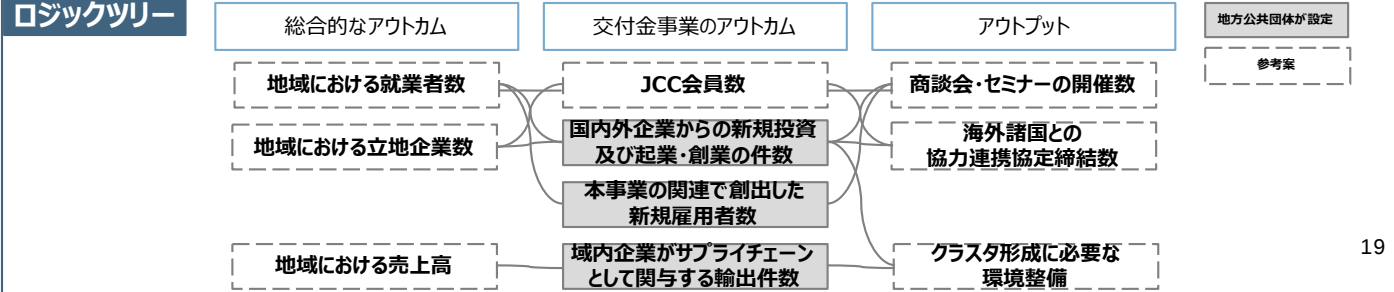
コスメティック・クラスタ構想と実施主体JCCの役割



KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
事業計画の策定	1件（1件）	● 唐津コスメティック・クラスタを実現させるためのビジョンとアクションを事業計画として策定することとした。関係者全員で共有するビジョン・事業内容とするため策定件数は1件とした。
本事業の関連で創出した新規雇用者数	7名（0名）	● サプライチェーン構築に向け、化粧品原料となる資源を扱う企業や製品開発、容器、メーカー、物流等様々なプレーヤーの集積や起業家の創出を目指し、KPIとして設定した。 ● 初年度は、計画づくり段階のため目標値は0名とした。平成32年度までの目標値は、目指す誘致等として、計画100名規模の工場等2件（200名）、雇用50名規模の工場等4件（200名）、その他の事務所・営業所誘致や新規起業（100名）を想定して500名とした。
域内企業・生産者がサプライチェーンの一部として関与する原料・商品などの輸出件数	11件（0件）	● アジアに近い立地、港湾に近い立地を活かし、アジアへの輸出拡大を狙っている。また、欧州のコスメティッククラスタとの提携関係を活かし、欧州への輸出スキームを構築する事も目的としているためその効果測定となり得る数値として設定した。 ● 初年度は、計画づくり段階のため目標値は0件とした。平成32年度までの目標値は、毎年8件程度の輸出件数を4年継続することを想定して30件とした。
国内外企業の地域内への新規投資及び起業・創業の件数	3件（5件）	● 産業集積の効果測定として、海外を含む企業の投資（事務所や工場等の立地、地場企業との業務提携など）及び起業・創業の件数をKPIに設定した。 ● 唐津市まち・ひと・しごと創生総合戦略では「市が支援した新規創業者数（60人）」を計画期間中の目標と掲げているが、当該ヘルスケア産業は重点産業であることから、その3分の1強の25件程度を平成32年度までの目標値（初年度から毎年5件程度）として設定した。

ロジックツリー



■ **地場企業と海外コスメティック・クラスタとのビジネス交流から生まれた構想に、市が協力する形で事業を構築**

- 唐津市で海外化粧品品の輸入代行および品質管理・理化学試験の分析受託業務を行う株式会社ブルームは、世界で最大規模のコスメティック・クラスタであるフランスコスメティックパレーの元会長から日本に進出したい旨の連絡を受け取った。中堅・中小企業であるブルームは1企業の事案とせず、これからの地域の成長可能性に繋がる事業との判断から、唐津市に提案及び協力依頼を行った。
- 当時（2012年）の唐津市では、コスメティックに関する構想はなかったが、人口減少時代に入ったこともあり、新たな成長産業を検討していた。先進的な取り組みであるフランスのコスメティック・クラスタを日本で実現させ、地域産業の活性化に繋がりたいという想いからこの構想を着想するに至った。

■ **クラスタの実現に向けて化粧品産業を調査し、裾野が広く様々な産業に裨益することを発見**

- 新たな成長産業を検討する中で、化粧品産業クラスタについても調査を実施したところ、一次産業から二次産業、そして三次産業まで一貫して利益を享受できる裾野の広い産業であることが分かった。
- 特に、基幹産業である一次産業の地産素材を活用した化粧品開発が可能であり、医薬品医療機器等法に精通する検査分析企業のブルームが存在し、OEM企業や保税倉庫が立地しているなど、コスメティック・クラスタ形成に必要な基盤が唐津市には集積していた。

■ **クラスタ形成を主導する実施主体を地方公共団体・地域企業・大学が連携して設立**

- きっかけになったコスメティックパレー前会長やブルームを始めとする地域企業、大学、地方公共団体のボードメンバーが中心となり、唐津市及び玄海町をはじめとする北部九州におけるコスメティック・クラスタの形成を目的に活動するJCC（Japan Cosmetic Center）を設立した。
- JCCでは、海外諸国との協力連携協定の締結や国内化粧品関連組織への海外市場セミナー・商談会の開催、その他、海外取引支援、商品開発支援や大学・研究機関とのネットワーク拡大といった業務を行うことで、この地域を拠点とする国際的なコスメティック・クラスタを実現させ、化粧品産業を活性化させる取り組みを行っている。
- 設立時（2013年）に14団体だった会員は、2018年2月時点で正会員191、支援会員23（うち支援大学13）まで拡大した。

■ **更なる企業等の集積に向けて、地域に必要な機能を洗い出して年次導入計画を策定**

- コスメティック・クラスタの実現に向けて、JCCは、構想に賛同する組織を国内外から集め、プラットフォームを形成してきた。その中で、唐津市での更なる企業立地を促進するためには、これまで欠けていた機能を補い、クラスタをより訴求力のあるものにする必要があった。
- そこで唐津市は、必要となる機能の洗い出しを行い、地域商社やインキュベーション施設（メンターの確保）、企業立地における土地の整備、必要な機器などの環境整備、誘致用の敷地整備、コスメ用ファンドなどを特定し、これらの導入時期について明確に計画を策定した。

■ **自走に向けて、事業実施主体の収益セクターとしての機能を担いつつ、地域企業とともに取引拡大を進める地域商社を設立**

- 化粧品関連製品の販売力を強化することにより、地域の企業とともに取引拡大に繋げる仕組みをつくるため、地域商社Karatsu Styleを設立した。Karatsu StyleはJCCの100%子会社であり、JCCの収益セクターとしての機能も備える。
- また、地産の農林水産物を使用した化粧品品の原料化を行い製品として販売する仕組みを整備するため、原料加工製品製造会社を誘致した。Karatsu Styleと原料加工製品製造会社の連携から、地域の生産者と共に化粧品の原料化の仕組みを作り、原料販売としてのビジネスを構築した。

■ **取組に関連する主要組織が事業推進主体のボードメンバーとして参画することで進捗や課題等を共有**

- JCC事務局は、代表理事会長、欧州デスク（2名）を含めて25名体制になっており、これに加えて、スーパーバイザー（3名）や佐賀県コスメ構想推進室（2名）との連携体制も敷いている。
- コスメティック・クラスタ構想の主要組織である唐津市、玄海町、佐賀県、地域の企業、大学等が、JCCボードメンバーである理事として参画し、事業全体の進捗や懸念事項などの情報共有が、地域一体で実現できる体制を構築した。

■ **地域素材を活用した商品開発・イベント開催により、地域への広がりを狙う**

- 唐津市の基幹産業である一次産業では、化粧品や健康食品として活用できる地域素材を豊富に生産できる。そのため、地域農家と連携した化粧品原料や化粧品商品を開発することで、地域農家への利益貢献と事業への理解醸成が図られた。
- また、地域の福祉団体と連携した障害者雇用、地域素材を活用した地域参加体験イベントなどを開催することで、地域一体となってコスメティック・クラスタを実現していく気運の醸成に取り組んでいる。

■ **外部組織と行政職員で構成する効果検証委員会を設置し、事業の効果検証と方針策定を実施**

- 各協会・協同組合や地方銀行、教育機関等を含む外部組織と行政職員で構成する委員会（委員10名）にて、効果検証を実施し、地域団体や企業へ事業内容の説明、報告を行った。
- 効果検証の結果、唐津市では、次のステップとして新しい工業団地の開発が挙がり、産業集積を加速させる方針となった。また、海外企業の受け入れとして、コミュニケーション及びビジネスサポートが可能な人材の配置、ツールの作成に注力する方針となった。

ここが  
ポイント！

- 海外化粧品組織とのビジネス交流を契機とした地域企業からの提案に、地域一体となって社団法人を形成し賛同者を募るとともに、収益を生む母体として地域商社を設立した。





# 地方創生関係交付金の活用事例集

## 農林水産 (しごと創生分野②)

事業名称 いまべつ産品ブランド化プロジェクト事業

推進交付金

事業概要

事業費 5,678 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 今別町の人口は、2,961人（平成27年3月31日）で、この5年間で530人（△15%）の人口減少となっている。人口構成は、全人口に占める高齢者（65歳以上）の比率が48.9%（平成22年42.2%）と年々高まっている一方、年少人口（14歳以下）は4.9%（平成22年6.2%）と減少し、一層の少子高齢化の急速な進行を裏付ける結果となっている。
- 地域的・地形的に豊かな自然環境や観光資源を有するものの、地域経済の柱となる産業が十分に存在しないことが課題となっている。
- 平成28年3月の北海道新幹線奥津軽いまべつ駅開業を契機に、過去に全国規模の大会で最優秀を受賞したことのある「いまべつ牛」の産地ブランド力を高め肥育牛の増頭を図るとともに販売体制づくりを確立し、将来の和牛農家の担い手確保と肥育に係わる雇用の創出などを目指すことにより、人口減少に歯止めをかけ更には農業の発展、地域の活力向上につなげる。

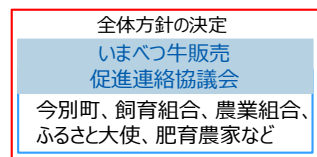
【事業主体】いまべつ牛販売促進連絡協議会

【事業内容】

- 大きく4つの事業を柱として実施する。具体的には、農水産品の高度化を目指した、1.いまべつ牛ブランド化の推進、2.奥津軽いまべつ駅周辺観光振興事業、3.こだわり野菜の生産拡大、4.浜のブランド化である。

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目
1 いまべつ牛ブランド化の推進	「いまべつ牛」の産地ブランド力を高め肥育牛の増頭を図るとともに販売体制づくりを確立し、将来の和牛農家の担い手確保と肥育に係わる雇用の創出を目指す	肥育牛子牛の導入			
		肥育委託の取組			
		いまべつ牛の普及促進			
		既存施設（牧場避難舎）の堆肥盤整備			
		既存施設（牧場避難舎）の飼料用設備整備			
2 奥津軽いまべつ駅周辺観光振興事業	新幹線駅に隣接する道の駅周辺で開催する『いまべつ秋まつり』で、牛鍋の無料ふるまい・いまべつ牛の販売のほか、地元農家の収穫した自慢の野菜の販売等を行い、普及促進を図る。	秋まつり開催整備			
3 こだわり野菜の生産拡大	生産の手間は掛かるものの、旨み栄養価の高いこだわり野菜の生産技術の普及により地元農家の所得向上を目指す。	こだわり野菜（一球入魂かぼちゃ、寒締めほうれん草）技術講習			
		先進地視察研修			
		栽培施設整備			
4 浜のブランド化	知名度等が十分でない今別町の魚介類に関して、ブランド化を図るための種苗放流や魚介類の加工等に取り組む。	魚介類一夜干し加工用乾燥機導入			
		なまこ人口種苗生産			
		生産放流（なまこ）			
		もずく加工による6次産業化			
		あわび種苗放流			
		ポンプ回り整備及びポンプ設置			

事業体制



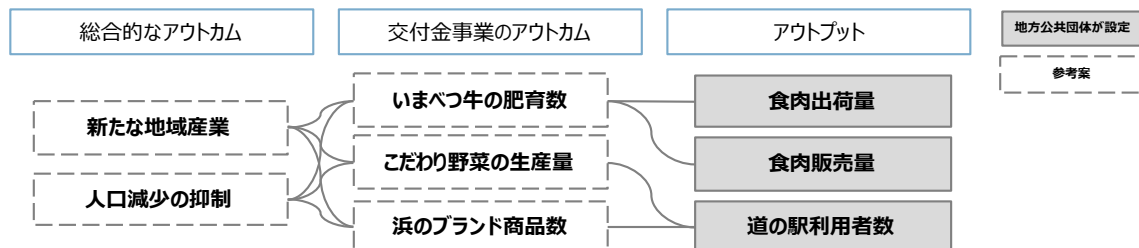
事業推進

畜産	漁業	農業
肥育農家	漁業組合 漁業従事者	農業従事者

KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
食肉出荷量	1,950 kg (1,950 kg)	食肉出荷量については、補助金や交付金などの支援も年々減少していく計画であるので、出荷頭数の増加だけでなく、肥育技術の向上により個々の肉量を増やすことで地域の収入向上につなげていくことから指標として設定した。目標値は、1頭あたり450kg程度として、事業開始から2年間は4、5頭分ずつ増加するものとし、3年目の増加はその半分程度に収束するものと設定した。
食肉販売収入	7,200 千円 (7,200 千円)	地域ブランド化の効果を直接的に測る代表指標の1つとして設定した。また、目標値は食肉出荷量の目標と概ね比例するものとして設定した。
道の駅の利用者数	20,000人 (20,000人)	いまべつブランド産品の普及促進の主たる拠点である道の駅の利用者規模を指標として設定した。また、目標値は、毎年20,000人ずつ増加するものとして設定した。

ロジックツリー



■ **和牛という地域資源を復活させて、地域所得の向上に取り組む**

●財政的に厳しくなり町の直営肥育事業を10年程前に廃止した「いまべつ牛」について、平成28年の新幹線開通に併せて、農産物のブランド化の柱の1つとして、町をあげて復活に取り組むこととした。ブランド牛は概ね30ヶ月間育てなければならないこと、病気や価格変動等のリスクもあることから、町内には肥育をする畜産農家はおらず、他地域ブランド牛用の生後10ヶ月程度までの子牛の飼育・販売のみであった。

■ **従前からの地域資源を活用して、新たな海産物資源・製品の開発に挑戦**

●浜のブランド化事業の対象としたなまこやあわび等の海産物は、年々、個体の減少などにより獲る漁業が難しくなっていた。  
●そこで、新たに、なまこやあわび等の海産物の育成（稚貝放流などの育てる漁業）、その加工品の開発にも取り組むこととした。また、単に稚貝放流だけでは漁獲量向上が十分でないことから、従来から行っていた、あわびのえさとなる昆布、若布の育成拡大（養殖等）にも取り組み、漁獲量向上を目指すこととした。

■ **栽培ノウハウを有する県職員の協力等を得て、新たなノウハウ蓄積を促進**

●畜産・漁業以外に、一球入魂かぼちゃや、寒締めほうれん草といった農産物のブランド化も進めていきたいと考えた。しかしながら、これらの農産物はいずれも、温度管理、受粉時期の調整、水やり等の細かな作業手順、スケジュール管理等の手間が、従来の農法より掛かることから、なかなか普及しなかった。  
●県の出先機関に転動してきた栽培ノウハウを有する県職員の指導や、種苗事業を営む県下で有名な経営者の講演開催などをきっかけに、町内でも栽培に関心を持つ農家が徐々に増えてきたことから、ブランド野菜づくりに取り組むこととした。

■ **過疎地域の最大の課題である事業推進主体となる担い手づくりを着実に進める**

●高齢者比率も非常に高く、過疎化の進行も著しく、地域産品のブランドづくりを牽引できるような民間事業者が町内には存在せず、畜産農家、漁業者ともに、すべて個人事業主から構成されていることから、事業推進体制づくりが最大の課題であった。  
●このような状況の中で、自立化に向けた体制づくりをコツコツと進めることとした。具体的には、当該事業の実施主体として連絡会議からスタートし、定期的な会議だけでなく、臨時会議等での意見交換や課題共有等を図ることにより、関係者の機運醸成やネットワーク化などを進展させた。平成29年4月からは、推進体制の強化・育成のために、連絡会議から協議会に組織変更し、一歩ずつ前進させた。

■ **着実な成果の積み上げと、成果の情報提供を地道に継続することで、地域の意識変革を推進**

●県内でも高齢化・過疎化が進んでいる地域でもあることから、地域の取組やその将来に対する関心や機運の醸成は難しい問題であったが、事業の進展に伴い、過去に全国大会で優秀賞を獲得した町内の畜産家との協業や畜産農家数の順調な増加などの目に見える進捗や成果といった実績を少しずつ積み上げることができつつある。  
●これらの実績について、情報提供し続けてきたことで、農業従事者や漁業従事者の間でも事業に対する期待値が上がってきており、今後更なる積極的な参画が期待される。

■ **定期・臨時の評価（反省点や課題等抽出）を継続実施し、専門業者とともに新商品開発・販売等の事業計画を改善・推進**

●当初設定したKPI自体は概ね達成しているものの、計画に基づき実行している各種イベントは単発に留まりがちで、実行を通して蓄積される知見や課題を次の取組につなげることが難しかった。  
●そこで、実施主体である連絡会議・協議会では、定期及び臨時の会議を開催して、各種イベント等の反省点や今後に向けた課題等の評価を継続的に実施した。このような評価を踏まえて、農産物を活用した菓子等の新製品開発・販売などの事業計画の改善や推進を、専門業者を交えて取り組んだ。

**ここがポイント！**

●過去に町の直営で実施していた肥育事業を復活し、新たな地域ブランドとすべく事業推進の体制作りに取り組んでいる。

事業名称 田野畑のブランドづくり&食を核にした交流人口の拡大事業

加速化交付金

事業概要

事業費 10,028 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 田野畑村では、農協・漁協への系統流通に大きく依存し、独自の商品開発・販路開拓が遅れていたとの課題認識から、平成26年12月に「田野畑村6次産業化推進協議会」を設立し、6次産業化推進事業に取り組み、村内ネットワークの形成、素材発掘、メニュー開発を進めてきた。
- 当事業では、①販売力強化、②田野畑村サポーター（ファン）創出、③人材育成、④ソフトコンテンツ制作・発信に取り組むことで、全村的なマーケティング戦略と販売支援体制を構築し、村全体の価値を高めて売ろうと試みた。

プロジェクト実施体制

【事業主体】田野畑村6次産業化推進協議会

【事業内容】

1 販売力強化事業

- 平成26年12月に設立した「田野畑村6次産業化推進協議会」を中心に全村横断的なブランディング、マーケティング戦略を推進し、高付加価値商品を独自ルートで売る企画・販売力を強化する。
- 地域ブランドの確立を目指し、村内各自業者を中心として商品開発を進める。

2 田野畑村サポーター（ファン）創出事業

- ロイヤリティの高い顧客基盤づくりを通じて持続可能な販売・製造体制を築くため、田野畑村産業開発公社（第3セクター）がワンストップ窓口（地域商社）となり、村のファン獲得・満足度向上を図る取組を行う。

3 人材育成事業

- 村ならではの食の匠を講師に、若い母親世代を対象とした勉強会を定期開催し、地域文化の伝承ならびに裾野拡大を進める。

4 ソフトコンテンツ制作・発信事業

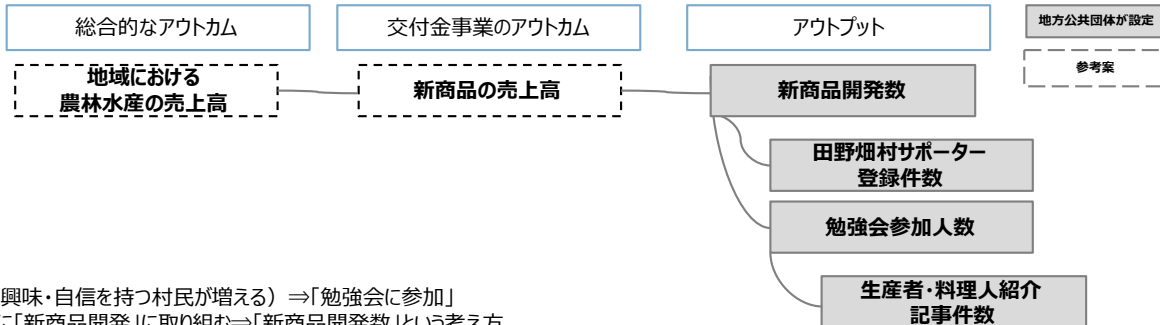
- 生産者や料理の作り手のストーリー化、村（村民）の“いま”を伝えるメディアの構築、情報発信を強化する。



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
新商品開発数	5品（5品）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本事業での取組を具体的に測定できる指標として設定した。</li> <li>● 交付決定時点で既に活動していた4団体に1団体を追加した計5団体が1品ずつ、事業完了まで毎月持ち回りで商品開発することを目標値として設定した。</li> </ul>
田野畑村サポーター登録件数	208件（200件）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発したばかりの商品を一般消費者に直接販売するのは容易ではないことから、まずは村を知ってもらい、親密度を高めることを目的として指標に設定した。</li> <li>● 目標値は、アイドルグループ等手がける著名プロデューサーの言葉をヒントに、コアなファン300人を作るための第1段階として、事業期間を考慮して200人と設定した。</li> </ul>
勉強会参加人数	139人（60人）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 村内の既存の活動団体等のメンバーは高齢化も進み、小規模であったことから、若手世代などの裾野拡大が必要であったことから指標として設定した。目標値は、過去実績等から1回あたり参加者15人×4回=60人として設定した。</li> </ul>
生産者・料理人紹介記事件数	13件（12件）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客の支持を得るには食材や商品開発のストーリーが必要であることから、そのコンテンツを指標として設定した。</li> <li>● そのため、「田野畑カレンダー」（食の歳時記）を作り、流通事業者に対し通年で売り物を提案するために、12人（12品目）を目標値として設定した。</li> </ul>

ロジックツリー



※「情報発信」⇒（興味・自信を持つ村民が増える）⇒「勉強会に参加」⇒勉強会をきっかけに「新商品開発」に取り組む⇒「新商品開発数」という考え方



■ 築地市場での業務経験を持つ復興支援員が核となって事業の大枠を作成し、既存の取組との連携を模索

- 事業を担当した復興支援員は、以前に築地市場の企業での業務経験を有する。村に赴任後の当初の主たる役割は産業振興であった。業務に従事する中で、交付金に着目し、この復興支援員が中心となって事業の大枠を定めることとなった。その枠に沿って各分野の人脈やネットワークを持つ担当職員が、既存の村の取組との連携で何ができるのかという発想で具体的な事業実施内容を検討した。
- 当時の村役場では交付金の予算規模に見合った取組テーマ作りに苦労していた。小規模な村役場であることから、主要な政策分野でも担当職員は1名のみで、日々の業務に取り組むだけで精一杯という状況でもあったため、復興支援員による主導は大きな貢献となり、交付金申請に必要な事業計画書の策定が実現できた。

■ 総花的ではなく、優先すべき課題に限定した取組

- 田野畑村は中山間地域にある小さな過疎の村という、いわば「課題最先端地」で解決すべき課題が多数ある状態であった。
- そのため、すべてに対応する総花的政策とするよりは、「選択と捨象」の考えの下、“地域全体にとってプラスになるものに対処する”というスタンスをとって優先課題に限定して取り組んだ。

■ 村民参加の事業とするために、料理勉強会など参加者の心理的負担が少ないイベントを通じて関心を喚起

- 地域ブランドの確立を目指した商品開発の1つとして、村の料理をベースに新たなストーリーを添えることを重視した。地域に根ざした食文化の中から商品化を行うには、村民（特に“お母さん”）の協力が不可欠であった。
- この取組は、例えば、漁業に携わる女性や主婦によって構成される「漁協女性部」等に担ってもらう必要があったことから、住民有志がボランティア的に集った活動に近く、商品開発を行っている他の事業者とは状況が異なる。そのため、参加に対する心理的な負担を軽減するために、「おもてなし料理コンテスト」を企画した。
- さらに、コンテストへの参加を促すために、保育園に子どもを通わせる母親層を対象とした料理勉強会を通して、ベテラン主婦層（祖母世代）と子育て世代の母親層をつないだ。勉強会を通じて少数でも良いので関心のある層をあぶり出し、そこから参加が有望な人のコミットメントを高めていくというプロセスによって、事業に参加する人を増やすことができた。

■ 商品開発の段階から卸・小売事業者と連携するとともに、市場での販売者目線で商品開発を志向

- 中山間地域にあり、周辺町村の市場規模も小さい地域の場合、生産者の所得向上には地域産品を地域外へ販売する「地産外商」の選択肢が最善と考えた。
- 復興支援員が赴任前に築地市場の仲卸関係の企業で商品開発やPR等の業務に従事した経験等から、モノをつくってから販路に窮することを避けるべきという意識があった。そのため、早くから築地市場とのネットワークを構築し、販売者の目線で相手が欲しがると売りたい商品投入するように取り組んだ。

■ 小規模でも実施できることから着手する姿勢を重視し、改善や検証を行いつつ計画精度を高めた

- 新規事業では、事業の精度を当初から高めることが難しいため、仮説を立てたら、まずは小規模でも実施（Do）してみることから入る姿勢を重視した。実施した方法で見通しが立つ場合は更に踏みこみ（Action）、方法が正しくないと判断された場合（Check）は、修正するという方法を採用した。このプロセスを経て精度の高い計画（Plan）を立案することができた。
- 例えば、商品開発拠点とした加工場にある真空パックを作る機器があったので、まずはこの機器を使ってできる商品開発に着手した。また販売も、加工や販売の免許のある漁協の女性部等から開始することで、手作りの郷土料理の商品化の実現に至った。

■ 休眠状態にあったサポーター制度を活用し、消費者からの直接的な評価・フィードバックを得る仕組みを整備

- 休眠状態にあったサポーター制度を通じて、首都圏在住の村出身者等で約200名のファンができた。サポーターには、試作品をサンプルとして送付し、アンケート調査で意見等を集めた。
- アンケート調査結果は、産業開発公社を通じて、各生産者に直接フィードバックされ、その結果を踏まえて、次の試作品に取り掛かるサイクルをつかった。サポーターのデータ管理等は、個人情報の取扱等もあることから、サポーター制度の窓口であった産業開発公社が担った。
- 例えば、村や生産者を紹介するパンフレット『田野畑だより』を作成した際に、サポーターから寄せられたフィードバックを踏まえて次のパンフレットを作成した。全ての声を活かしているわけではないが、サポーターの声を活かせるように努めた。



ここがポイント!

- 地域に根ざした食文化の中から商品化を行うため、村民（特に“お母さん”）の協力を得るとともに、復興支援員の築地市場での経験や人脈を活かし、販路開拓や消費側のニーズに沿ったモノづくりを行った。

事業名称 戦略的農産物を核とした成長サイクルの創出プロジェクト

加速化交付金

事業概要

事業費 49,823 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 寒河江市は栽培面積349haを誇るさくらんぼの産地であり、近年、大粒で日持ちが良く輸出に適した品種「紅秀峰」などを開発し、台湾やマレーシアへの試験輸出を開始した。輸出先国から輸出量拡大の要請があるものの、生産体制には高齢化や担い手不足等による労働力不足という課題を抱えており、対策が急務となっていた。
- また、寒河江市は、さくらんぼのもぎとり観光農業をいち早く開始し、現在は数多くの観光もぎとり園が存在する。一方で、東日本大震災以降、観光農園への入込客数が減少するなど、国内団体観光客を中心としたビジネスモデルからの転換が求められており、インバウンド観光の受入環境の整備が課題となっていた。

【実施主体】海外輸出・6次化推進連絡会議（仮称）

【事業内容】

1 輸出拡大

- 既進出国（台湾）への輸出量の拡大及び新規輸出国の開拓に向けて、戦略的作物である「さくらんぼ」のトップセールスやパッケージ開発を共同で実施するとともに、更なる販路拡大や出荷時期調整を可能とする新技術の実証を行う。

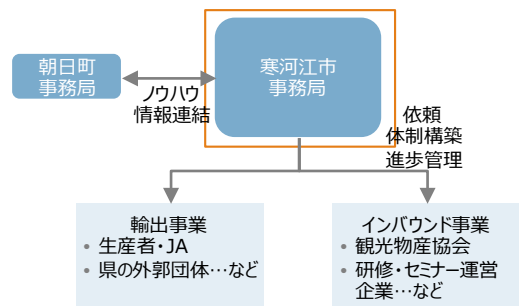
2 生産拡大

- 輸出量拡大に対応するため、「さくらんぼ」（紅秀峰等）の品質維持や生産拡大のための設備整備や労働力確保対策補助等を実施する。

3 ブランド化・インバウンド観光の推進

- 海外輸出のブランド化及びインバウンド観光の推進に向けて、「さくらんぼ」のもぎとり観光等に係るメディア招聘や海外でのPR、受入施設の環境整備、受入組織の体制整備等を実施する。
- 以上の事業を通じて「輸出拡大⇒生産拡大⇒ブランド化・インバウンド観光⇒輸出拡大」という戦略的農産物を核とした成長サイクルを完成させることで、農家所得の向上を図り、若手担い手農家の確保につなげ、持続的可能な地域農業体制を構築する。

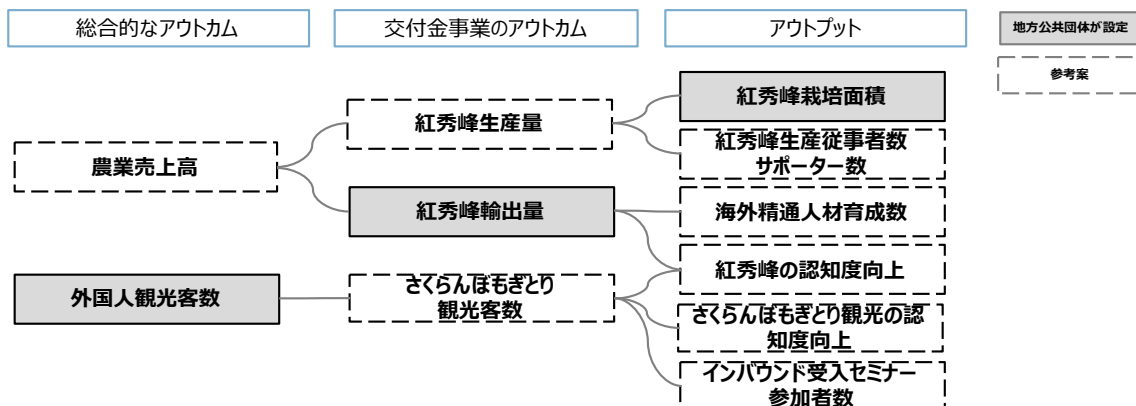
プロジェクト実施体制



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
海外輸出の組織立ち上げ	1 団体（1 団体）	組織を立ち上げ、地域内で海外輸出について協議することにより、戦略的農産物を海外展開するために必要な海外事情等に精通した人材や、戦略的農産物の生産現場を支える農業サポーター、戦略的農産物の若手生産者の育成を推進できると考え、KPIに設定した。まずは1団体を確保することを意図し、目標を設定した。
6次産業化の組織立ち上げ	0 団体（1 団体）	6次産業化の組織を立ち上げ、異業種が同じテーブルについて協議することで、裾野の広い成長サイクルを構築できると考えられるため、将来的な実装を想定してKPIに設定した。
紅秀峰（さくらんぼ新品種）栽培面積	43.3ha（43ha）	従来のさくらんぼ品種「佐藤錦」よりも、大粒で肉厚、食感が固い次世代ブランドである「紅秀峰」は、海外バイヤーのニーズがある品種であり、「佐藤錦」から「紅秀峰」への品種転換を計画的に実行する必要があるため指標を設定した。目標は国内需要とのバランスを考慮して栽培目標面積を決めた。
紅秀峰（さくらんぼ新品種）輸出量	0.6t（0.5t）	輸出拡大施策の効果を直接的に測定できると考えて指標を設定した。数年後の目標値（採算性を考慮して1.5tを確保する）を踏まえて、今年度の目標値を設定した。
外国人観光客数	1,800人（1,500人）	インバウンド観光推進施策の効果を直接的に測定できると考え指標を設定した。さくらんぼもぎとり観光のトップシーズンの宿泊施設受入人数のキャパシティを考慮して目標を設定した。

ロジックツリー



■ **全国屈指のさくらんぼの産地として、輸出拡大とインバウンド誘致の相乗効果を狙う取組を計画**

- 寒河江市は全国屈指のさくらんぼの産地であり、特に「紅秀峰」は大粒で実の固い品種であるため、海外のニーズにマッチするとともに、輸送のダメージも受けにくく輸出に適していた。また、寒河江市は「さくらんぼ」のもぎとり観光農業をいち早く開始しており、数多くの観光もぎとり園が営業している。
- 強みである紅秀峰を中心に輸出を実施し、その売上や認知度を向上させることで、寒河江市に対する認知度の向上も図り、もぎとり観光農業へのインバウンド誘致を図ることを意図した。また、インバウンド誘致を通じて紅秀峰の認知度向上と、輸出量の増加を図る。そのような循環関係にある計画を策定し、相乗効果を狙った。

■ **地方公共団体間で農業観光誘致や農産品輸出のノウハウを提供し合い、効率的に課題を解決**

- 以前から寒河江市は観光客誘致に関する施策を実施しており、同分野にノウハウを有していた。一方で、朝日町は以前からりんごの輸出を実施しており、同分野にノウハウを有していた。
- 寒河江市と朝日町で連携し、互いにノウハウを提供し合うことで、両市が抱える課題を効率的に解決することができた。

■ **インバウンド専門家や地域内の英語教師を活用し、地域内のインバウンド対応レベルを向上**

- インバウンド向け研修の専門家と連携し、寒河江市にてインバウンド対応の研修会を実施した（従前に、観光事業の担当者が当該専門家の研修を実際に受講し、有意義と判断して連携に至った）。単に外国語を学ぶだけでなく、海外文化への理解等も併せて向上させることで、寒河江市内のインバウンド対応レベルの向上を図った。また、中国語、英語と幅広く学習するのではなく、まず英語に絞って学習することで効率化を図った。
- 観光ガイドとして、寒河江市内の英語教師の参画を得ることで、インバウンド対応レベルの向上の一助となった。

■ **輸出拡大事業において、JAは生産指導・集荷・品質チェックの役割、県外郭団体は海外プロモーションやバイヤー選定等の役割を分担**

- 輸出拡大事業においては、生産指導と集荷をJAが責任をもって実施することとした。また、海外現地においても専門家の目線で届いた果実の鮮度チェックを行うことで、輸出品の品質に万全を期する役割を担うこととした（船便で輸送しており、2週間という期間がかかるため、当初は生産者も嫌だったが、想定よりも品質が確保されていたため、理解を得られた）。
- また、海外事情に精通している山形県の外郭団体と連携し、当該団体は海外現地でのプロモーション、バイヤーの選定や調整、流通の調整等の役割を担うこととした。

■ **地域内の主婦層をターゲットとした募集を行い、収穫時期の労働力確保を実現**

- 新たな労働力の掘り起こしを狙い、JAと連携して折込チラシなどで告知し、主婦層をターゲットとした募集を行い、収穫時期の労働力確保を図った。働くきっかけの場を提供することで寒河江市の取組に対する理解醸成の一助にもなった。

■ **海外現地における商品販売状況を生産者に肌で感じてもらうことで、輸出事業に肯定的な生産者が増加**

- 生産者を輸出先での販売現場に連れていき、商品の状態や消費者の反応を直に見てもらうことで、現地での需要を実感してもらい、輸出への不安を払拭し輸出意欲の向上を図った。
- 元々、生産者の意見を取り込んだ課題設定であるため、事業に肯定的な生産者が多かったが、現地視察によって輸出に肯定的な生産者が増加したと感じた。

■ **輸出する農産品の状態をJAや生産者が確認する場を設け、品質の統一化を実施**

- 輸出前には生産者を集めて目合わせ会を行い、実際に色味等を皆で確認することで、輸出する果実の品質の統一を図った。国内流通においても、目合わせ会は実施するが、輸出においては特に丁寧に実施した。

■ **実証実験結果を踏まえ品質の良い農産品を輸出できることを確認するとともに、輸出先国のニーズを踏まえた製品化を検討**

- CAS（セル・アライブ・システム）冷凍技術を用いた実証実験を実施した結果、さくらんぼについては冷凍もしくは半解凍のままの品質が良く流通できる可能性があることが判明したため、台湾で朝日町と共同で実施するプロモーション等での活用策を検討した。熱帯性気候であることと相まって冷凍さくらんぼの需要があることが分かったため、今後、製品化に向けた検討を実施する。

ここがポイント！

- 特産農産物の輸出と観光農業を核としたインバウンド観光の推進にあたり、寒河江市に無いノウハウに関しては、隣接する地方公共団体の他、様々な専門家と連携することで効率的に事業を実施した。

事業アイデア・事業手法の検討  
<Plan>

事業の具体化  
<Plan>

事業の実施・継続  
<Do>

事業の評価・改善  
<Check・Action>



事業名称 「静脈産業」と連携した自然栽培次世代就農者自立モデル構築事業

推進交付金

事業概要

事業費 15,658 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 羽咋市は石川県の能登地域にあって、世界農業遺産「能登の里山里海」の豊かな自然環境を有し、農業が盛んな地域であるが人口減少が著しく、耕作放棄や里山の荒廃が進んでいる中で、この自然環境を保護し次世代へ継承するため、JA、大学、就農者と連携・協力し、農業や化学肥料を使用しない農法『自然栽培』を中心とした環境保全型農業を積極的に推進してきた。
- そこで、これまでの取組を更に拡大し、新たな農業の担い手として企業参入や農業法人の規模拡大を促進し、民間企業が持つノウハウを活用した競争力の高い地域産業に育成するとともに、農業経験のない非農家出身者であっても自立した就農ができる、新しい農業モデルを構築し、移住による農業労働力の確保を進めていく。また、自然栽培農産物・加工品のブランド化、6次産業化を進めるとともに、将来的に地域総合商社機能を有する「道の駅」が中心となり、出口戦略に基づく地域経済循環システムを確立し、全国及び海外市場での流通・販売を通じ、農業の「稼ぐ力」を高め、自然栽培農産物と地域固有の資源を融合させた観光誘客を図り、地域内消費の拡大を促進する。

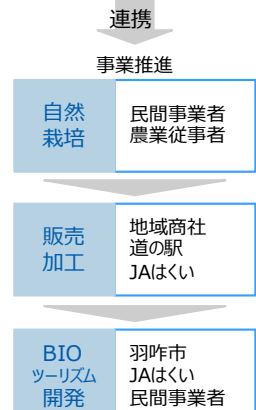
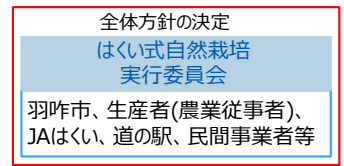
【事業主体】はくい式自然栽培実行委員会

【事業内容】

- 大きくは5つの柱を実施する。具体的には自然栽培をベースとした6次産業化に向けた取組である1.自然栽培「聖地」化プロジェクト拠点整備事業、2.自然栽培生産性向上・収益性確保・技術革新確立事業、3.IoT及びICT、ロボット等活用推進事業、4.加工品開発・流通・販路開拓事業と、自然栽培食材や地域資源などを組み合わせた5.BIOツーリズム交流人口促進事業を推進する。

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目
1. 自然栽培「聖地」化プロジェクト拠点整備事業	先端試験農場や生産、集出荷、加工等を行う自然栽培の拠点（聖地）とするための整備を行う。	・先端的試験施設用地整備（基本設計・実施設計等）			
		・ランドデザイン・ゾーニング計画策定（基本計画、用地測量等）			
		・先端的試験施設用地整備（造成、工事等）			
2. 自然栽培生産性向上・収益性確保・技術革新確立事業	就農者が自立できる事業モデルを構築し、その適用、収益性の確保及び事業化の普及に向けた取組を行う。	・JAはくい、大学等との自然栽培技術の確立に関する調査・研究			
		・自然栽培農家による技術指導等			
		・自然栽培の生産性、収益性、技術等の本格実施に伴う調査や分析、事業化モデルの確立			
3. IoT及びICT、ロボット等活用推進事業	農業用クラウドシステムと連携したIoT及びICT、ロボット等の先進的技術を活用した全自動管理機能搭載施設を稼働させるとともに、そのデータを集積し、事業化の設計、FC化等の構築に向けた支援を行う。	・自然栽培農業用クラウドシステム構築（初期設計）調査・研究			
		・IoT、ICT等を活用した自然栽培農業システム実証実験			
		・IoT、ICT、ロボット等を活用した自然栽培農業システム本格実施			
4. 加工品開発・流通・販路開拓事業	産官学金等が連携・協力し、更に現実的な自然栽培の二次製品（加工食品）を商品化し、流通・販路の構築を行う。	・二次製品（加工品等）の開発調査			
		・二次製品（加工品等）の開発・研究			
		・二次製品（加工品等）の商品化			
		・自然栽培マーケット調査及びメニュー開発基礎調査			
		・自然栽培の地域ブランド化、GGAP等の世界的認証基準の調査、機能性農産物表示等を含めた農産物データ検証及び販路促進のためのメニュー開発基礎調査			
5. BIOツーリズム交流人口促進事業	自然栽培食材・食の提供、環境保全活動と市内の地域資源を組み合わせたBIOツーリズムを実施し、首都圏等からの交流人口の促進と地域の魅力をプロモーションする。	・BIOツーリズムツアーの実施と首都圏等へのプロモーション			

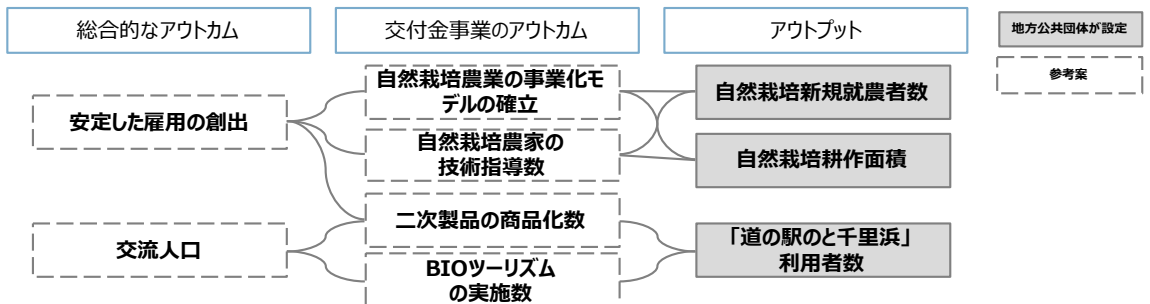
事業体制



KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
自然栽培新規就農者数	9人(10人)	自然栽培新規就農者数の増加は、安全・安心な農産物生産量の増加、農業従事者の所得安定化・技術提供体制等の構築につながり、新規就農する場として全国からの移住者増加につながる。目標値は、地方版総合戦略の基本目標（転入者数40人/年）のうち、自然栽培の新規就農者が2、3割程度を占めると想定して設定した。
自然栽培耕作面積	17ha(20ha)	自然栽培耕作面積の拡大は、農業生産物の収穫量の増加、耕作放棄地・荒廃農地の解消・利活用につながる。目標値は、1人当たりの耕作面積を最低2ha程度として、新規自然栽培就農者数の増加数に応じた面積を設定した。
「道の駅のと千里浜」利用者数	0人(0人)	平成29年7月開業の「道の駅のと千里浜」では、自然栽培農産物及び加工品等の直売所の運営及び「地域総合商社」機能を生かした情報発信及び流通・販売等を行うことから、観光客等による外貨獲得と交流人口の拡大、地域内消費の増加が促進される。目標値は道の駅整備構想の事業計画に基づき設定した。

ロジックツリー



■ 地道に続けてきた活動を事業の柱として実施

- 取組については、交付金をきっかけに着手したのではなく、羽咋市や農業協同組合が農業の高付加価値化への対応として地道に続けてきたことを事業の柱にした。各事業計画の具体化に際しては、時間をかけて関係者間での議論を繰り返すことにより、それぞれのニーズを満たすWin-Winの目標・ゴールを見出した。

■ 地縁のある外部人材に熱意をぶつけて協力者として積極活用

- 元々、市内に協力事業者が存在したわけではなく、これまでの取組内容やその熱意によって、協力関係を構築してきた。
- 道の駅のレストランのシェフは、元々、有名旅館の調理長をしていた人物であるが、羽咋市や農協をあげて自然栽培の農産物の生産を目指した取組を継続的にやっていること、シェフが羽咋市出身ということ、シェフが野菜の出汁を活かした料理に取り組んでいたこと、道の駅整備の市担当者が羽咋市を何とかしたいという熱意が強いこと等から、有名旅館の料理長から道の駅のレストランシェフに転身してもらうことにつながった。
- また、農業ビジネスに関心がある静脈産業を担う企業が県内にあることを知った市幹部が、その会長を訪問しそこで意気投合したことから、協力関係の構築に至った。この企業は、自動車の再利用・再資源化を中心として産業の静脈部分を担っているが、再利用・再資源化の過程で発生する産業廃油を活用した温室を実現していたほか、自然栽培への高い関心を有していた。そこで、この企業との連携により、IoT、ロボット等の先進的技術を自然栽培へ活用する事業を実施することとした。

■ 熱意のある未経験者を育成することで必要人材を確保

- 地域内で必要な人材が十分に確保できないため、地域商社の担い手については、熱意・意欲は高いが、当該領域のビジネス経験がないという状況であったことから、交付金が続くであろう2年をかけて自立できる人材・組織を育成する計画とし、必要な支援を行うこととした。
- また、交付金対象は、事後決裁が受け付けられない、費用支出には条件・制約が必ずあるなど、行政の基本的な考え方・ルールを理解していくことも必要となる。そのうえで、事業を通して、地域商社としての商品開発、販路開拓などのビジネススキルも併せて身につけ、ノウハウを組織に蓄積することに取り組んでいる。

■ 自走化に向けた官民の役割分担の最適化を図る

- 事業の立上げ時期は密接な協力・連携が不可欠であるが、将来は公的な支援がなくとも関係事業の拡大・自走が必要となる。
- そのため、市と民の役割を明確に区分して、事業を推進することとした。例えば、自然栽培に関しては、人材育成や試験農場の整備のほか、販売・加工などを担う商社機能の立上げや道の駅の整備を羽咋市が担い、その運営は新設したまちづくり会社等に委ねた。また、商社機能の能力アップは外部の先行事例となっている事業者の指導を受けるといった役割分担とした。

■ 全体の動きが最適になるような、進捗管理と役割分担

- 事業の進行管理に際しては、高い頻度で報連相を行い、進捗や課題等の情報共有を行っている。それも電話やメールではなく、面談での実施を重視していることから、担当者としては大変であるが、報告される数値や文字だけでなく、その表情や声のトーン等も含めて、綿密な実態把握に努めている。
- 一方で、現場での事業推進に関しては、それぞれの担当者に任せている。ただし、単に任せてしまっているだけでなく、適宜、管理側でも根回し等を並行して進める等、積極的に各担当者が活動しやすい環境づくりに努めるといった工夫をしている。

■ 早期に結果に結びつけるための販売経路を分けるなど工夫

- 早期に結果・実績を作り出すために、自然栽培による農産物については、3つのチャネルで販売を行っている。1つ目のチャネルは自然栽培の技術指導などを行うために設立し、地域おこし協力隊員が起業した合同会社である。2つ目は昨年新しく整備された道の駅である。3つ目は農業協働組合であり、米国の販売にも取り組んでいる。
- 事業全体の観点からは自然栽培米「羽咋米」が売れること、売る仕組みを確立することが最大の目標であることから、早期に成果を得られるように、複数のチャネルでの取組を推進している。

■ 関係者間のつながりを継続的に創造し続けることにより、事業者の参加促進などを実現

- 新しく整備した道の駅を、その運営会社等も活用して、単なる販売の拠点ではなく、商社的なマーケティング活動も行うプラットフォームとしても活用している。具体的には、販売品の出品者（市内事業者、農業者など）向けの商品開発などの各種ワークショップを開催し、出品者同士やその時々の講師とのつながりの創造などから、ワークショップを越えた新たな商品・製品も生まれている。

■ 農作物不成熟の要因分析を進めつつ、IoT導入等の取組の追加等を行い実証実験を継続実施

- 有機栽培から自然栽培へと転換した実証実験圃場において生産した農作物が不成熟となったが、主要な要因として土壌成分及び温度調整管理等が考えられた。
- 成果実現に向けては、さらなる要因の調査分析を進めるとともに、温度調整管理等に係るIoTの導入などの取組を追加する必要性があることが課題と認識されたため、これらを踏まえた生産技術向上の実証実験を継続実施することとした。

ここがポイント！

- 地縁のある外部人材や、事業関係者などの人のつながりを自然栽培農産物を核とした産業振興事業に積極的に活用しつつ、新たな人材やシナジーの創造にも取り組んでいる。

事業手法の検討 <Plan>

事業の具体化 <Plan>

事業の実施・継続 <Do>

事業の計画・改善 <Check・Action>

事業名称 ICTを活用した最先端農業技術研究に関する実証実験事業（深化型）

加速化交付金

事業概要

事業費 103,203（千円）

【事業の背景・経緯】

- 飯綱町と高山村は、地理的に近く、自然条件や食文化が類似しており、ともに「りんご」「ぶどう」を主体とした農業を主産業としている。しかし近年、両町村の「りんご」「ぶどう」の農業関係者の所得は、他業種と比べて著しく低く、その担い手・後継者不足と耕作放棄地の拡大が深刻化している。
- この問題を解決するため、両町村共同で、ICTを活用した農地管理に関する研究の実証実験を行い、農業の労働生産性を高め、担い手・後継者の安定的な確保を目指した。

【実施主体】かしい農業推進コンソーシアム（仮称）

【事業内容】

1 研究実証

- 植物生理や病害虫に係る最新の研究成果を栽培管理に活用して、作業の効率化や食味の改良等を図り、「りんご」「ぶどう」の収益性向上と高付加価値化につなげるため、ICTを活用して農場データ等を集積・分析し、実用可能な栽培システム（ハードウェア+ソフトウェア）の開発を行う。実験においては、事務局、システム会社、大学、JA等が生産者のサポートを行う。
- 長期的な気象データの蓄積・分析/土壌分析/食味分析/栄養・機能性分析/グローバルギャップの取得等
- 病気、害虫、雑草の現場観察、共有アプリ/病気予察サービスアプリ/害虫予察サービスアプリ/収穫、収量ガイダンスシステム

2 人材育成

- ICTを活用した新たな農業を担う人材の育成・確保のため、ICT等のシステムに知見のある大学研究者等を招致し、若手農家及び新規就農者を対象とした研修を行うとともに、研修所（就農お試し体験住宅等）を整備する。
- 研究者の招聘/若手農家及び新規就農者を対象とした研修/就農お試し体験住宅等の整備

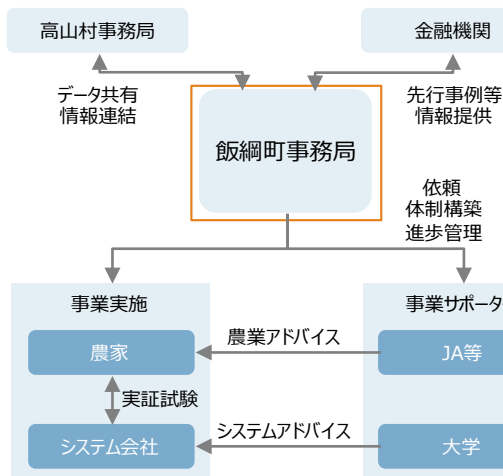
3 商品開発

- 販路開拓を行うアジア地域の外国人と共同で、商品開発（付加価値の向上が見込めるりんご果汁の蒸留酒（カルバドス）と少量多品種のぶどうワインの開発を想定）を行う
- りんご果汁を用いた蒸留酒の開発

4 観光企画

- 開発したりんご果汁を用いた蒸留酒を目玉としたアジア諸国向けの観光ツアーを企画する。
- 観光ツアーの企画/海外への販路開拓促進検討

プロジェクト実施体制

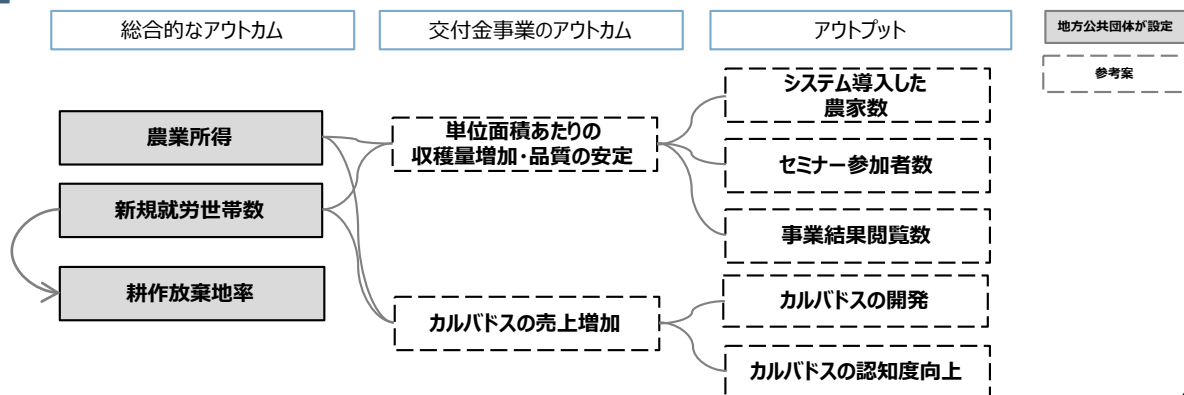


※飯綱町を中心にプロジェクト実施体制図を作成

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
農業所得	3.1億円（2.5億円）	農業所得を増加させることにより、農業後継者の増加を図りたいと考えて指標を設定した。目標設定の5年後に、現状の数値を倍増するチャレンジングな目標値として設定した。
新規就農世帯数	2世帯/年 （2世帯/年）	担い手不足を解消するために指標を設定した。目標は過去数年間の平均値より、多い数値を設定した。
耕作放棄地率	10.3%（26.74%）	新規就農世帯数の増加と併せて、耕作放棄地率が減少すると考えて設定した。目標は現状より増加させない数値を設定した。

ロジックツリー





■ 複数の生産者の意見を集めるとともにコミュニケーションを重ね、重点的に対応すべき課題を設定

- 取り組む課題を決定するためには、生産者から挙げられた複数意見を町の事務局担当者が責任をもって集約すること、生産者と何度もコミュニケーションをとり、彼らが重要だと考えている課題をしっかりと汲み取ることが重要であると考えた。重点課題を設定することで、事務局で複数担当者で話し合っても、意見がまとまらず総花的な課題設定になってしまうことを避ける狙いがあった。
  - そのため、従前から農業研究、商品開発、販路開拓、担い手・後継者不足と耕作放棄地の拡大等、色々な課題が生産者から挙げられていたが、販路の拡大等は生産基盤が整ってから実施すべきと考え、人材の育成と耕作放棄地の利用に重点を置くこととした。
- 自然条件や主産業が類似している町村が連携し、データの共通化やシステム品質向上の効率化を推進
- 飯綱町と高山村は、地理的に近く（約20km）、自然条件（標高、気温の日較/年較差等）や食文化が類似しており、ともに「りんご」「ぶどう」を主体とした農業を主産業としている。しかし、課題等が両町村で共通しているにもかかわらず、農業研究、商品開発、販路開拓、人材育成等は、両町村で個別・分野ごとに行うなど、戦略的に取り組めていなかった。
  - そこで、両町村共同で事業を行い、課題解決のために情報連携を行うとともに、農業データの共通化を図り、システムの品質向上の効率化を図ることとした。

■ 地域の金融機関や大学、JA等の知見を活用し、多面的な視点から実現性の高い事業計画を策定

- 金融機関から他の地方公共団体の先事例の情報等の提供を受け、飯綱町に当てはめた検討を行った。また、大学との連携も実施し、システムを利用する際の方針やシステム会社等の選定などの知見を得た。
  - 事務局だけではなく、他のプレイヤーの参画を促し、情報提供を受けながら事業を具体化していくことが、実現性の高い計画を策定する上で重要であると考えた。
- 意欲の高い生産者を中心に事業をスモールスタートし、実現可能性の高い計画を具体化
- 事業開始前は詳細な状況まで把握しにくいことも多く、実現性のある計画が策定しにくいいため、事業開始前に事業計画の詳細な設定をあえてせず、まずはスモールスタートで実施し、事業計画の具体化・広域化を図るべきと考えた。
  - また、農業協同組合等からアドバイスを受けつつ、事業に協力的な生産者を見つけ出し、その生産者と一緒の実証実験をスタートさせることで、事業の成功率を高めた。

■ 生産者フィードバックや、支援機関のノウハウ提供などの密な連携により、システム改善を円滑化

- 農園にシステム導入を行った生産者に利用状況や感想をヒアリングし、システム会社へ適宜フィードバックすることで、システムの品質を高めていった。
- また、JAや県の農業改良普及センターが農業の技術面・ノウハウの指導を行い、信州大学がセンサー等の技術面の指導を実施する等、実施主体（生産者・システム会社）と支援機関が密に連携をとることで、システム改善のサイクルを短くした。
- 実施主体をサポートする体制を整備することで、改善のサイクルを円滑に回したことがこの事業の成功要因であると考えた。

■ 実証実験データをインターネットを介して住民に広く発信し、事業への理解醸成を促進

- 実証実験で得られたデータをインターネットを介して住民（特に生産者）に公開し、地域住民の本事業に対する理解度を高めた。
- アウトプットが見える形で情報発信することで、本事業に協力的でなかった生産者に対する啓発活動となり、今後の事業の継続・発展につながると考えた。

■ 生産者を集めた報告会を開催し、栽培システムの改善すべき点を検討

- 事業全体の評価は、総合戦略会議や議会の委員会（地方創生特別委員会、年1回）で行った。
- その他、農家を集めた会議体を設置し、改善点の報告会を開催した。システム導入前は、月1回で計4回、導入後は、年4回+研修会1回を開催した。作業記録の使い勝手に対する意見が多かったため、その点を改善し事業の拡大を図った。

ここがポイント！

- ICTを活用した農業技術の実証を、農業分野とICT分野でそれぞれ連携体制を構築し、実証実験中に生じる問題点を農家と伴走しながら解決している。

事業名称 (仮称) 曽爾村農林業公社と地域創業の連携によるしごと創生事業

加速化交付金

事業概要

事業費 72,524 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 曽爾高原等の名勝地に年間約50万人の観光客が訪れるが、農林業の衰退による里山風景の崩壊、後継者不足による農産地の崩壊、面積の約9割を占める山林への影響などが課題であった。
- 曽爾村、奈良県農業協同組合、曽爾村森林組合及び農林業従事者等が農林業公社を設立した上で、地域住民と連携して地域創業に挑み、全村をあげて地域における仕事の場を作ることを目指す。具体的には、米・ほうれん草・トマト等のブランド化や、ゆず、漆、米焼酎などの新たな商品化に取り組む団体の育成、曽爾村林産材の加工品づくり、UJターン促進等に取り組んだ。

【事業主体】一般社団法人曽爾村農林業公社

プロジェクト実施体制

【事業内容】

1 一般社団法人曽爾村農林業公社の設立

- 曽爾村および各種組合、農林業従事者等が農林業公社を設立する。この農林業公社と地域住民が連携して地方創生に挑み、全村をあげて地域における仕事の場等を作ることを目指す。

2 お米のブランド化事業

- 減農薬など有機栽培によるブランド化に向けた取組、ライスセンターへの設備等の導入などを実施する。

3 地域創業

- ゆず・漆・米焼酎等の生産に新たに取り組む団体等の育成、曽爾村林産材の加工品づくり、葉草新産地形成づくりなどを実施する。

4 UJターン促進事業

- 都市部で暮らす曽爾村出身者のふるさと大使の組織化などを実施する。

5 創業セミナー事業

- 曽爾村における起業、創業を促進するためのセミナーを実施する。

一般社団法人曽爾村農林業公社※1

曽爾村、JAならけん、曽爾森林公社、曽爾村観光振興公社、曽爾村農業委員会

ブランド化事業として  
商品開発、PR等全面的に支援

講師派遣、加工場整備等の  
支援

曽爾米ブランド化協議会※2

曽爾高原ゆず生産組合  
たわわ※3



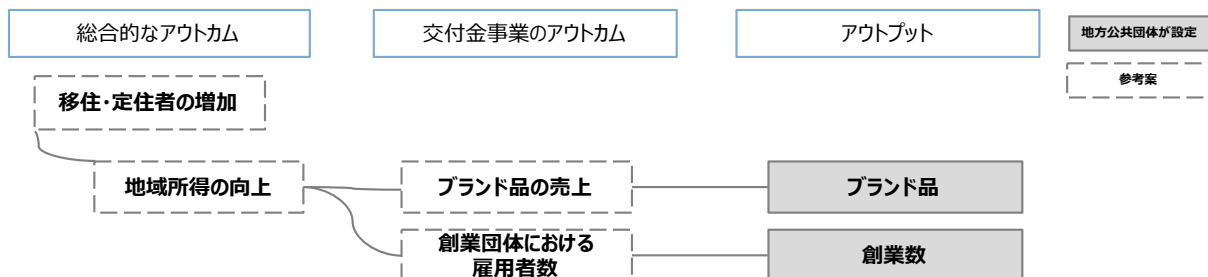
曽爾米

※1本事業により設立。主に、米等のブランド化と地域イノベーションプロジェクトの支援事業に取り組む  
※2公社傘下の実働部隊。曽爾米のブランディングに取り組む生産者が所属、生産指導やPRを含めたブランド化を実施  
※3公社が取り組む地域イノベーションプロジェクトに参画し、ゆず、漆、米焼酎などの商品化に取り組む生産組合等の1つ

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
ブランド品	1 品種 (5 品種)	● 主要作物は米、トマト、ほうれん草であるが、農地の半分を占める米は価格の低迷により、このままでは農地の荒廃が止められないことから、ブランド化が必要と考え指標として設定した。ブランド品は、特別な方法で栽培され一般的な品種よりも高価格で販売されている品種と定義した。目標値は、年に1、2品種をブランド化するものとして設定した。
創業数	3 団体 (3 団体)	● 地域住民主体で地域イノベーションを実現することで、雇用場の確保、地域所得の向上が必要と考えて指標として設定した。そのために、目標値として最低でも3団体は必要と考えた。

ロジックツリー



■ **村内で一目置かれている農家をキーパーソン（名人、ご意見番等）として巻き込み、ブランド協議会の会長就任を依頼**

- 事業に取り組むにあたり、村内で一目置かれている米農家に協力を依頼した。曾爾村の米農家は、トマトやほうれん草等の野菜を中心に生産している農家や、兼業での米農家がほとんどであるが、この米農家は村で唯一の米専業農家であった。
- この米農家は、自ら販路を開拓し顧客を作り、米を販売する事業に10年以上取り組んでおり、かつ、水田耕作面積も圧倒的に広いことから、米のブランド化を進める際に欠かすことのできない人物だと考えられた。そのため、曾爾米ブランド化協議会（公社傘下の実働部隊で生産者が所属し、生産指導やPRを含めたブランド化を実施）の会長に就任を依頼し、事業を推進した。

■ **地勢や産業等の類似した他地域先行事例を示すことで課題認識や取組内容への共通理解を醸成**

- 地方版総合戦略の策定時に、村民だけではなく村役場職員にもワークショップを実施した。その際に類似した環境の先行事例として、岡山県西粟倉村（林業）と、高知県本山町（米のブランド化）の2事例をワークショップ内で紹介した。事例を示すことでイメージが具体化され、村が取り組むべき課題や、事業の目的・方向性、取組内容への共通理解が醸成された。

■ **域外の著名な米農家による生産指導を事業に組み込み、村内米農家にノウハウを移転**

- 有機栽培等によるブランド化に向けた米の生産方法について、山形の著名な米農家に指導を依頼することとした。説明や指導法が実績に裏付けられており、その農家の作る米が一俵10万円で販売されることもあり、村内の米農家は積極的に指導を受けた。
- それによって、ノウハウを移転し、効率的な生産が可能となった。

■ **早期に着実な成果を生み出すために、作付面積が最大である米からスタートする工程計画を策定**

- 米のブランド化に取り組むという方向性になった際に、トマトやほうれん草の取組を求める声も多かった。
- 当時の体制を考えると、同時に全てに取り組むことは困難であった。作付面積では米が最大（水稲：44ha、ほうれん草：38ha、トマト：1ha）であったことから、米を優先すべきと判断した。
- 事業は優先順位の高い米で成果を出すべきという工程計画を打ち出し、着実な成果を得てから他の作物に移行するという方針で地域の理解を得た。

■ **成功者の実績事例に基づいた、生産者の売上拡大などの実感の湧きやすい参画メリットを提示**

- 事業協力者となる米農家を確保するために、実際に売上が拡大した生産者の事例を紹介することで参画のメリットを提示した。
- 他地域の成功例として、200円/Kgで販売していた米が、ブランド化によって700円/Kgで販売できた事例等を示し、事業の意義や効果を理解してもらうように努めた。

■ **担い手の確保のために、農業フェア等のイベントを活用した生産者へのPRや、農林業家へのUIJターン者等の受入実習などを実施**

- 生産者の協力を取り付けるために、農業フェア等の農業に興味を持つ人材が集まる既存のイベントに積極的に参加してPRを行った。
- ゼロから独自のイベントを企画し実施することは大きな負担となるが、既存イベントの活用によって効率的にPRすることができた。
- さらに、地域おこし協力隊やUIJターン者を積極的に育成し、担い手を確保した。農林業のノウハウを取得するために、農林業家に受け入れてもらい実習を行う技術取得制度を実施した。

■ **事業継続のために、リピーターの獲得など生産者の所得向上・安定化を後継計画に位置付け**

- 行政が支援できるのは、事業立ち上げ後の数年程度だが、その後も公社や各主体が自立して取り組んでいく必要がある。
- 自立して事業を継続させるには、生産者の所得向上が不可欠である。初年度は生産した米が完売して事業が前進した点があったが、次年度以降に、リピーターの獲得によって米農家の収入を安定させる計画を位置付けた。
- 事業の成り行きを様子見している農家は少なくないが、実際に所得が向上すれば次の担い手確保にもつながると考えた。

■ **ブランド化事業の評価にコンクールを活用したことで、取組の成果を検証するとともに知名度が向上**

- 生産した曾爾米が、5,671もの検体が出品される国内最大の米のコンクールである第18回「米・食味分析鑑定コンクール国際大会」の栽培別部門・水田環境特Aで、金賞に次ぐ特別優秀賞に選定された。
- この受賞をきっかけに曾爾米のメディア露出が増えた。受賞の記事が新聞に掲載されたことで、知名度が上がりJAのアンテナショップでの売上増加に寄与した。ブランド化のPR手法として、コンクール出品は有効であると考えた。

事業アイデア・事業手法の検討  
<Plan>

事業の具体化  
<Plan>

事業の実施・継続  
<Do>

事業の評価・改善  
<Check・Action>

ここがポイント！

- 技術と地域の信頼の両方を持つ先進的な農家を事業推進主体のトップに据え、農産物ブランド化事業を円滑に推進した。



事業名称 世界文化遺産登録に向けた阿蘇草原再生プロジェクト

加速化交付金

事業概要

事業費 44,104 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 熊本県阿蘇地域においては、草資源の循環的な利用と管理システムを通じた持続的な農業が評価され、平成 25 年 5 月に世界農業遺産 (GIAHS) に認定された。その認定を契機として、阿蘇における持続的農業の認知度や農業者の誇りは高まったものの、農産物の付加価値向上、観光客増加等の経済活動には未だつながっていない。また、近年、草原再生の担い手の高齢化や後継者不足、放牧牛の減少により草地面積は減少し、野焼きや採草等が困難となるばかりでなく、年間 1,700 万人の観光客が訪れる阿蘇地域が有する雄大な景観の劣化が懸念されている。
- そのため、県では、「あそ草原再生ビジョン (H25.7)」や「かばしまイニシアティブ NEXT (H25.8)」を掲げ、官民一体で草原を次世代へ継承する道筋をつけるために草原保全・再生の新たな仕組みづくりにつながる先導的・実証的取組を推進した。

【実施主体】阿蘇草原保全支援システム連絡会、阿蘇地域世界農業遺産推進協会

【事業内容】

1 観光・畜産振興の視点を踏まえた草原保全・再生の取組

- 阿蘇草原の継承のため、地元管理体制を強化するとともに、牧野管理の困難度等に応じボランティアや地元関係団体との連携による多様な支え手の拡充 (裾野拡大) を図る。また、官民一体となった野焼き再開の支援や、牛の強放牧、あか牛の周年放牧による低草型草原への再生を図る。



阿蘇の草原

2 草原ビジネスモデルの構築・草資源を活用した阿蘇製品のブランド化

- 高密度の拮抗菌を含有し植物病害を低減する阿蘇特有の野草堆肥の特性を生かし、園芸農家等が草原野草の堆肥を利活用できるシステムを構築することで、採草面積を増やし、草原の再生を目指す。
- 阿蘇タカナ、阿蘇かやのブランド化や、ジャージー牛の放牧肥育など草資源 (野草) を活用した阿蘇製品のブランド化に向けた取組を進める。



野焼き

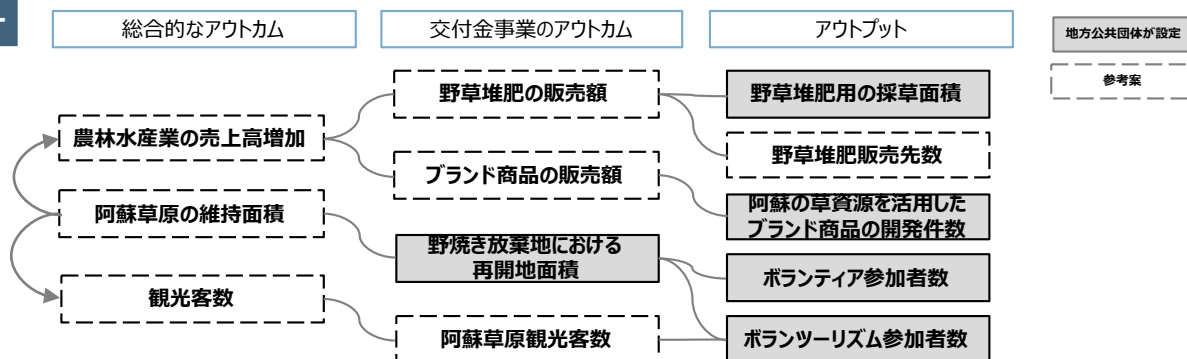
3 認定地域連携による認知度向上と認定を活用した地域振興策

- 全国的には世界農業遺産の認知度が低いため、認定地域等と連携した首都圏等への情報発信を行い認知度の向上を図る。

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
野焼き放棄地における再開地面積	10ha (70ha)	● 野焼きの実施状況を直接的に図れるためKPIに設定した。熊本県では、平成33年度までに300haの野焼き放棄地の削減を目標とするとともに、1ヶ所あたり概ね35ha程度の大規模野焼きの再開を想定しているため、70haと目標を設定した。
ボランティア参加者数	2,468人 (2,417人)	● 草原面積を維持していくためには、概ね13,000人程度の作業人員が必要となっているが、地元畜産農家等の野焼きに従事する担い手は、年間100人程度の減少傾向が続いている。したがって、担い手の減少分を補うボランティア参加者数100人の増加が必要となっているため、H27年度から100人増の2,417人と目標を設定した。
ボランティアリズム参加者数	177名 (120名)	● 野焼きの人材確保、観光客数の増加という観点で指標として設定した。30名/回のツアーを4回開催する予定であったため、120名と目標を設定した。
野草堆肥用の採草面積	100ha (100ha)	● 野草堆肥販売額の関連指標であるため設定した。採草面積を300ha以上に拡大すれば、野草販売の増収等により新たな雇用が確保できることから、初年度の採草面積を100haに設定した。
阿蘇の草資源を活用したブランド商品の開発件数	4件 (4件)	● 阿蘇製品のブランド化に向けた取組状況を把握するため指標として設定した。3年間で12件のブランド商品開発を目標とし、初年度は草資源を活用して付加価値向上に取り組んだ4件の支援を行った。

ロジックツリー





■ 様々な関係者が集まる連絡会議において、問題意識を取りまとめ、ビジョンや課題を策定

- 草原再生、世界農業遺産及び世界文化遺産登録等に向けた取組を行う様々な団体が構成される「阿蘇地域各種団体事務局連絡会議」において、行政（国、県、市町村）、地元関係団体及び地元関係者と共通のビジョンや課題をとりまとめた。

■ 地域の大学と連携し、野草堆肥の有用性を科学的に検証

- 「阿蘇地方の野草堆肥は植物の病気を防ぐ」作用があるということが、阿蘇地方周辺では知られていたが、科学的な証明はされていなかった。そこで、地域の大学と連携し、阿蘇地方の野草堆肥の有用性（微生物学的特性等）に関する調査研究を進め、植物病原菌を抑える拮抗菌が多く存在していることを科学的に証明し、その結果を付加価値としてアピールし、野草堆肥を活用した草原保全システムづくりへの取組を進めた。

■ 自走化に向けて、採草面積と野草堆肥販売収益の関係から目標値を設定

- 野草堆肥販売事業では、自走化を見据えて利益が見込める採草面積を計算し、「300ha以上」という目標値を設定した。

■ 産業の維持・発展という観点だけでなく、生態系・環境保全の観点をもって事業の重要性を訴求

- 草原再生、草原維持を行うことは、観光業の観点（雄大な観光資源の保全）や農畜産業の観点（持続的な放牧、家畜の飼料確保、野草堆肥としての利用）から重要である。また、絶滅危惧種を含む数多くの草原性植物や草原に生息する昆虫や小動物の維持にも寄与しており、生物多様性・生態系機能を踏まえたメッセージ発信も重要であると考えた。
- そのようなメッセージを広く発信し、事業への理解醸成や参加促進に努めた。

■ メディアに記事として取り上げてもらうことで、他県を含む応援者を確保しネットワークを拡大

- 草原保全に関する記事を新聞社に取り上げてもらうことで、事業への賛同者が九州地域の経済連合会や大手マスコミ等まで広がり、大きなネットワークを形成することができた。

■ 地域関係団体や企業等と連携して牧野管理の多様な支え手を確保するとともに、技術講習などを実施

- 阿蘇草原の継承のため、管理体制を強化するとともに、牧野管理の難易度等に応じ、ボランティアや地域の関係団体との連携による多様な支え手の拡充（裾野拡大）を図った。
- ボランティア確保のため、経済連合会や地域のメディアと協力し、他県におけるセミナーの開催や、パンフレット・ポスター等の作成を通じ、広く普及活動を実施した。また、本事業では、一般市民だけでなく、民間企業のボランティア活動との連携も模索し、CSR（企業の社会的責任）の観点で本事業の活動に参加する民間企業も確保した。
- また、牧野管理には危険な業務も多いため、ボランティアには研修受講を課するとともに、危険度の高い業務は地域の関係者のみで実施することで、ボランティアの安全を確保した。

■ 観光客の増加など、牧草管理の経済効果を訴求し、事業への参加を促進

- 野焼き再開によって草原を再生することで、将来的に観光客の増加が見込める（草原近隣の小売店の売上増加や駐車場の稼働率確保につながる）というメリットを訴求し、野焼きという労働の対価をわかりやすくした。その結果、本事業に前向きな観光関連業者や関連組合等が増加した。

■ 事業初期に象徴的な成功事例をつくることで、関連団体の心理的ハードルを下げ、横展開を促進

- 野焼きによって景観形成が促され、観光業に好影響を与える場所を最初の野焼き再開地とした。象徴的な成功事例をつくることで、他の消極的な地域や団体の意欲向上を図った。
- また、最初の野焼き再開地に選定された地域は雄大な景観が象徴的であるが、傾斜が厳しく野焼きの難易度が高かった。しかし、無事に野焼きを再開させることができたため、周囲の牧野管理関係者の安心感の醸成につながり、野焼き再開に対する心理的ハードルを下げる事ができた。

■ 複数のステークホルダーが参画する会議体において、多面的な視点で事業評価を実施

- 阿蘇草原保全支援システム連絡会において、次年度に向けた事業の課題等の整理を行った。取組状況を適宜進捗確認することにより、目標設定値をクリアすることができた。

ここがポイント！

- 草原の再生にあたり、観光や畜産業の観点の他、景観・文化の継承、環境保全という社会課題の観点をメッセージとして発信し、多様なステークホルダーの参画を促している。

事業名称 地域資源付加価値向上事業

加速化交付金

事業概要

事業費 11,059 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 高鍋町は、キャベツや白菜の九州有数の産地であり、野菜や肉等の農産物の素材力は高いものの、それらを活用した地場産品のブランド力やアピール力が低く、セールスに繋がっていないという課題があった。そこで「高鍋町 6次産業化・地産地消推進協議会」の設立も視野に入れ、地場産品の企画開発に努めていた。
- 地場産品の魅力を更に高めるために、パッケージデザインのレベルアップを図り、デザインイメージの統一化により、個々の商品を“商品群”とすることで地場産品としてのアピール力を高め、売上増加、販売拡大につなげる。

【事業主体】高鍋町、事業者、デザイナー、高鍋信用金庫、信金中央金庫、日本デザイン振興会、宮崎県工業技術センター

【事業内容】

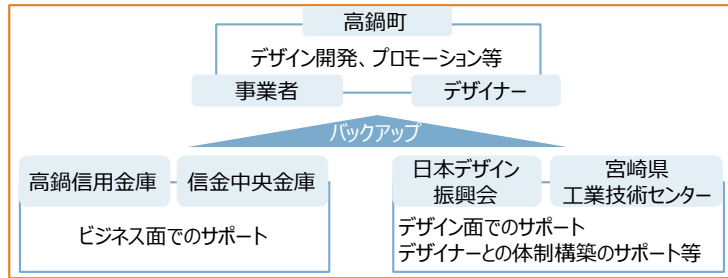
1 デザイン開発などの委託事業

- 1か年度目：トータルコンセプトの設定、町内統一デザインの決定、商品デザイン開発戦略の策定、販売戦略に関する事業者ヒアリングの実施、商品デザインの検討・決定、プレスリリース、広告宣伝
- 2か年度目：商品デザインの決定、販売戦略の策定、プレスリリース、広告宣伝
- 3か年度目：販売戦略に基づく市場テスト、プレスリリース、広告宣伝、商品プロモーション、販売実績に伴う商品デザイン、販売方法等の見直し
- 4か年度目：商品販売開始、商品プロモーション、プレスリリース、広告宣伝、効果測定、新規参入の募集

2 大学等との連携に関する事業

- 大学等との連携構築のほか、知見を活かしたマネジメントやマーケティングに関する専門的総合的な分析支援

プロジェクト実施体制



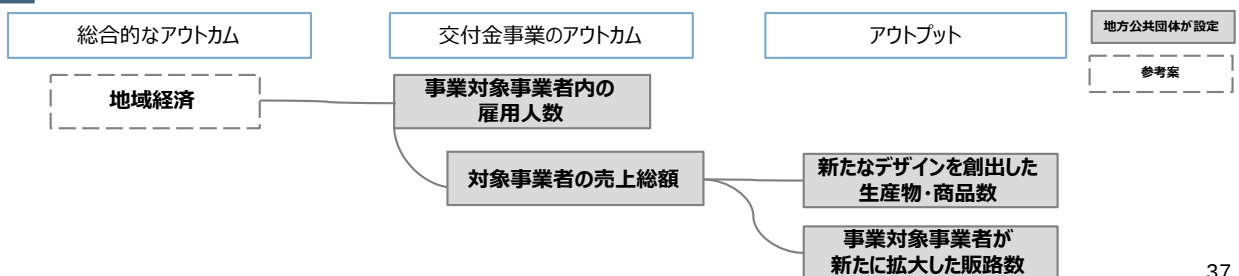
ブランド・コンセプト「まんぷく」と、デザイン開発された個別商品



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
新たなデザインを創出した生産物・商品数	13品 (5品)	● 事業の直接的な成果を測る指標として設定した。また、参画事業者1社あたり1商品を目標値として設定した。
対象事業者の売上総額	1.4倍増 (1.2倍増)	● 事業に参画することによる事業者への直接的な効果を測る指標として設定し、対象事業者全体の平均値を目標値として設定した。 ● 地方公共団体が各事業者の個別のデータを把握することは難しいため、事業者の公募を行う際に、各事業者に対して、事業に参画した際には売上総額を報告することを事業参画の条件の1つとした。
事業対象事業者内の雇用人数	0名増 (5名増)	● 商品開発等を通じて事業拡大の成果を測る指標として設定した。また、参画事業者1社あたり1名の雇用増加が図られることを目標値として設定した。
事業対象事業者が新たに拡大した販路 (出荷先) 数	16件 (5件)	● リニューアルや新開発した商品を主軸とした販路拡大の波及効果を測定する指標として設定した。また、参画事業者1社あたり1件の販路拡大が達成されることを目標値として設定した。

ロジックツリー



■ 他地域の取組をヒントとした地域金融機関からの提案を受け入れて事業を構想

- 地域の信用金庫が地方創生への関わり方を模索している中で、信金中央金庫から、日本デザイン振興会が他地域で行っている、地域に埋もれている商品をデザインの力で磨き上げる取組を紹介された。
- そこで、信用金庫は取引先等の町内の事業者にはヒアリングを行い、課題（販路やパッケージ等）を整理し、類似の取組を実施する提案を高鍋町に行った。高鍋町は、2016年2月に包括的連携に関する協定を信用金庫と取り交わしていたことから、この協定に基づき、提案について検討を進めた。

■ 地域の事業者とデザイナーとをペアリングして商品デザインやパッケージを改良・開発

- 個々の地場産品を商品群として販売する際、ブランド・コンセプトが非常に重要となる。
- ブランド・コンセプトの策定の際には、地域のそれぞれの事業者とデザイナーとのペアを作り、個別商品のデザインやパッケージの改良・開発を行った。また、デザイナーにチームを組んでもらい、各事業者の声を踏まえた統一されたブランド・コンセプトを検討できるよう工夫した。
- 行政は既存の高鍋町のイメージ・あり方にとらわれず事業者の納得のいくブランド・コンセプトを策定できるよう、参画した事業者の声を尊重するように心がけた。

■ 事業者とデザイナーはデザイン開発、金融機関は販路開拓、業界団体は体制構築のサポートと、それぞれのノウハウや強みを活かして役割を分担

- 事業の核となる個別商品デザインの開発は各事業者とデザイナーを中心に実施した。その取組をバックアップする存在として、信用金庫が販路開拓等のサポートを担い、日本デザイン振興会と宮崎県工業技術センターは事業者とデザイナーの体制構築等でのサポートを担うという、行政外部の組織・団体と積極的に連携することで、それぞれのノウハウや強みを活かせる役割分担を実現した。

■ 商品開発にあたっては、限られた時間内で着実に成果を得るために、既存商品のパッケージ改良を優先

- 事業実施期間が限られており、ゼロから商品を開発するための十分な時間がなかった。そのため、既に自社商品を持ち、それをベースとしたデザインやパッケージの改良・開発を進められる事業者を優先的に対象とした。
- 結果的に、農産物の生産者ではなく、飲食店等の事業者が中心の構成となったが、既存商品のデザインやパッケージの改良・開発を優先し、実績づくりをした上でゼロからの商品開発にも広げようと考えた。

■ 事業効果・進捗を適切に把握するために、売上額等のデータ提供を事業者の参画条件に設定

- 事業者に対する直接的な効果を測定するためのKPIとして、全参画事業者の売上額（平均値）を目標値として設定しようと考えた。
- しかし、通常、町が各事業者の個別のデータを把握することは難しい。そこで、参画事業者の公募を行う際に、各事業者に対して事業の参画に際しては売上総額を報告することを事業参画の条件の1つとして盛り込んだ。
- それによって、事業実施後のデータ収集が円滑に進み、事業者に対する効果を適切に測定できた。

■ 事業主体や関係団体、金融機関を含めた進捗確認の場を月1回程度設け、改善点や方向性の確認を実施

- 町、日本デザイン振興会、信金中央金庫、地域信用金庫、デザイナー（チーフ）の5者から成るコアメンバーによる会議体を設け、月1回程度のペースで進捗確認を行った。
- この場で、個別に進捗している取組の全体的な状況や方向性の確認を行うことができた。

■ ブランド・コンセプトの活用やブランド価値の継続的な向上のための受け皿としての協議会設立を計画に反映

- 本事業で、参画した事業者の個別商品のデザインやパッケージを改善・開発や商品群として束ねるためのブランド・コンセプトを策定することができた。今後は、個別商品の売上増加とともに、ブランド・コンセプトで束ねた商品群としての販売が課題となる。
- そのためには、協議会を設立し、ブランド・コンセプトを展開する必要があるが、自立的な組織とする方法を模索している段階にあった。
- 事業の中長期的な自立の目処を立てることを目的とし、まずは協議会設立を目標として今後の計画に反映させた。

ここがポイント！

- 九州初の“地方公共団体×事業者×県内デザイナー×地域信用金庫”によるコラボレーション事業として、行政、民間、個人事業主が密接に連携して地場産品の魅力向上に取り組んだ。





# 地方創生関係交付金の活用事例集

## 観光振興 (しごと創生分野③)

事業名称 ユネスコ認定を活かした新たな食文化産業の創造推進事業

推進交付金

事業概要

事業費 36,978 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 平成26年12月、鶴岡市はユネスコ創造都市ネットワークの食文化分野への加盟が認められ、日本初の「ユネスコ食文化創造都市」となった。また、平成27年10月には、イタリアで開催されたミラノ万博に出展し、鶴岡市の食文化は各国の参加者から高い関心と評価を受けた。
- 世界に認められた“食文化”をキーワードに鶴岡市の地域力を最大限に発揮し、「食文化創造都市・鶴岡」を国内外に発信することで、農林水産、食品製造、飲食・宿泊等の食に関連する各産業の振興を図り、新たな雇用を誘発して、地域の発展に結び付ける。

食のイノベーションを起こす人材づくりプログラム

【事業主体】

- 鶴岡食文化創造都市推進協議会：農協、商工会議所、商工会、森林組合、漁協、観光連盟、庄内産業振興センター、山形大学、鶴岡高専、慶應義塾大学、東北公益文科大学、民間事業者、新聞社、山形県、鶴岡市（企画部 食文化創造都市推進課）等

【事業内容】

新しい食文化産業の種（シーズ）を育てる

食のイノベーションの元となる素材（コンテンツ）づくり

- 食の新たな可能性を探索する観点からフードデザイン、バイオ科学、比較文化など国際的な視点も含めた先端分野での素材発掘を目的に、国際カンファレンスなどを通じて最新の知見と多く接するための機会づくりを多角的に展開する。

食のイノベーションを起こす人材づくり

- 食のフィールド・スタディツアーなどを通じて鶴岡の食文化を知る、学ぶ機会を数多く提供することで、学生・若手研究者やスタートアップ企業が鶴岡市に集積すること、ベンチャー企業が連鎖的に創出されることを目指す。また、学生を対象に、鶴岡の食、それを生み出す自然や農業等の体験を通じたインターンシッププログラムを実施し、新商品の開発等、食のイノベーションへの提案を受ける。

新しい食文化産業の基盤を創る

- 上記のシーズを育てていくため、その土台となる基盤環境の整備を計画的に進める。例えば、食と健康、予防医学、社会・文化・デザインといった学際分野をコンセプトとした食文化アカデミー（食の学校）や、フードベンチャー・インキュベーション施設、食研究ラボといった総合的な学びの場の設置に関する検討を行う。



辻調理師専門学校が鶴岡の食材と生産者に会い、調理の知恵と技術を活かした新しい地域づくりへ挑戦



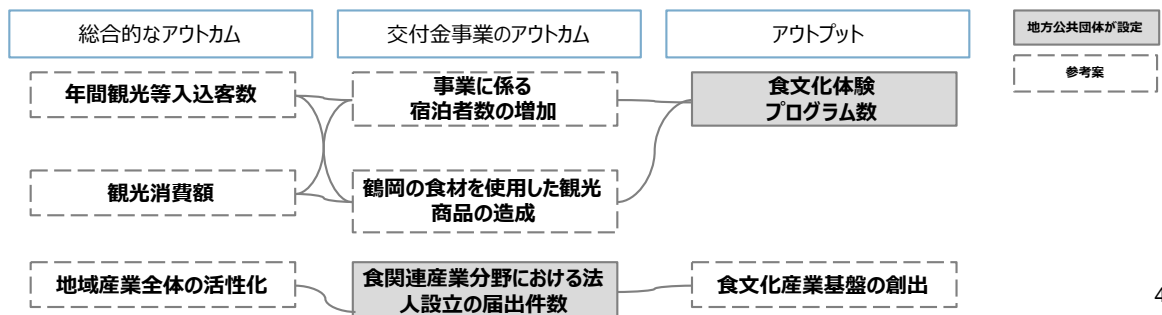
イタリア食科学大学と戦略的連携協定を締結。世界20か国、90人以上の学生が鶴岡の食文化を学ぶ「フィールドスタディプログラム」を体感

事業内容	趣意	内訳	1年目	2年目	3年目
1. フード・デザイン国際カンファレンスの開催	国際的に活躍している食の先端分野の学識者、専門家を招聘し、市民、事業者向けの国際交流型カンファレンス（食文化講座など）を開催。「フードデザイン」に関する講座、パネルディスカッション、フィールドワーク、ワークショップを開催。	フード・デザイン国際カンファレンスの開催			
		PR、情報発信			
2. 女子大学生プロジェクト型協働インターンシッププログラムの実施	女子学生らしい柔軟な発想に基づく、地域の食文化を中心とした新商品を開発してもらうため、鶴岡の自然、食、農業体験、農家民宿での滞在などのインターンシッププログラムに参加してもらう。	新商品提案にむけた研究調査			
		試作品の開発			
		製品開発支援			
3. 食のフィールド・スタディツアーの開催	交流型のフィールド・スタディプログラムで、市民と海外からの食の専門家が共に学び合う場を形成する。イタリア食科学大学の研究者、専門家、学生などを対象とした食文化研究・研修ツアーの受け入れを行う。	食の専門家、研究者を招聘			
		食を専攻する学生を招聘			
4. 食文化産業基盤形成事業の実施	「食文化アカデミー（食の学校）」や、国内外から食関連ビジネスのベンチャー企業や研究者などが集積するための「フードベンチャー・インキュベーション施設」等の設置に向けた基本構想を策定。	基本構想の策定			
		モデル事業の実施			
		基本計画の策定			

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
地域外の食の専門家や研究者との交流、研修等により開発した食文化体験プログラム数	17件（20件）	● 食文化体験型プログラムを構築することにより、地域の魅力再発見に繋がるとともに、インバウンド観光における滞在型プログラムのコンテンツにもなりえるため、KPIとして設定した。 ● KPIの目標水準は、国内外からの旅行商品等に繋がる食文化体験プログラムとして確立できる水準として、年間20件を目標数値とした。
食関連産業分野において新たに法人設立の届出があった件数	14件（3件）	● 客観的なデータとして把握できる数値として、KPIに設定した。 ● KPIの目標水準は、ユネスコ登録により新たな産業が創造され、地域の産業界全体の底上げにつながるための水準として、3件を目標数値とした。

ロジックツリー



■ **地域に古くから存在する山岳信仰と、地域の豊富な食材を掛け合わせた観光コンセプトを検討**

- 市町村合併により鶴岡市の市域は拡大したが、その大きな行政区をまとめるためのコンセプトが必要であった。鶴岡市は農産物が豊富であり、多様な食文化を有しているという認識が官民で共通していたため、固有の食文化を事業のコンセプトに決定した。平成26年12月ユネスコ創造都市ネットワークの食文化分野への加盟が認められたことも受けて、農林水産業および製造業、発展が期待される飲食業や観光業等を含め、食に関わる産業を育成するなど、交流人口の拡大に向けた挑戦をしてきた。
- 鶴岡市には出羽三山が存在し、古くから修験道を中心とした山岳信仰が盛んであり、食と信仰を掛け合わせた観光振興とともに、日常にある多様な食文化の魅力の再発見と世界との交流が地方創生に結び付けることができないかという議論を行った。

■ **世界の食を学ぶ専門機関との交流等を通して、「山伏精進料理」が特に欧米の個人客に訴求することを確信**

- ユネスコ認定後は、創造的な産業を育成することと、その呼び水となる取組として、世界から人を呼び、交流人口を高めることを推進した。地方創生先行型交付金事業（前々年度）では食文化推進事業全体の方針を検討し、加速化交付金事業（前年度）ではミラノ万博に市単独で出展するなどの海外向けPR活動と交流を行った。
- 推進交付金では、これまで続けてきた食文化への取組を横展開していくために、イタリア食科学大学や辻調理師専門学校の講師や学生を招聘し、域外の専門的な知識を持つ人々に実際に鶴岡の食文化に触れてもらう取組を実施することとした。
- その際、この地域では当たり前のごとくあまり意識されてこなかったことだが、食文化として伝承されてきた「山伏精進料理（寺院で発達した精進料理を山伏の自給自足の食生活に融合させたもの）」や、地域の行事食に由来する保存技術の伝承、優秀な種を数百年にわたって受け継いできた「在来作物」の存在などが極めてユニークであり、サステナビリティのあるスローフードであるということをも多くの外国人にアドバイスされた。
- 近年、欧米からの滞在型の個人旅行客が多く来ていることから、「山伏精進料理」が十分に訴求するという確信を得るに至った。

■ **産学官22団体で協議会を構成し、行政が計画・宣伝、民間団体等が飲食オペレーションを推進**

- 地域の産学官民で構成する鶴岡食文化創造都市推進協議会が事業の構想・計画を策定した。協議会は産学官民22団体（市内の商工会議所、商工会、農協、県の漁協、産業経済団体、大学など）で形成し、市が主体的に協議会への働きかけを行った。
- 行政は、計画や宣伝はできても、具体的な食のノウハウを持ち合わせていないため、料理人育成などの専門的な領域に関しては、協議会のメンバーで専門的な知識・ネットワークを持つ者が担当するという役割分担を行った。

■ **ユネスコや地域の著名な料理人のネットワークを活用して、国内外の一流の関係者を招聘**

- ユネスコ創造都市や地域の著名な料理人のネットワーク、ミラノ万博出展時に築いたネットワークを活用することにより、鶴岡市単独ではアプローチが難しかったイタリア食科学大学や辻調理師専門学校といった食関係の権威を招聘して、積極的に知見を活用し鶴岡の食の魅力を広めた。

■ **国際交流型のカンファレンスや学びの交流プログラムが、関係者だけではなく地域や市民の参加を促進**

- フードデザイン国際カンファレンスを専門家のみならず市民にオープンな地域参画型とし、食を中心とした観光振興について市民の意識が醸成されるように心がけた。
- 具体的には、イタリア食科学大学をはじめとする国内外の食の専門家や学生に対して、伝統的な食材の保存方法や調理方法を教えるといったように、市民が自らの食の体験をベースとしたフィールドスタディプログラムに参画するなどの取組を行った。
- こうした取組は、通常の外国人観光客が来訪した際の対応に習熟するという面でも副次的な効果があった。

■ **ビーガン・ハラールなど信条や宗教上食べられない食材や料理に関する情報共有を相互に実施**

- 食文化体験を外国人に提供する際に、信条や宗教上食べられないものには気をつけたが、出汁の中に禁忌物が含まれていたり、調理器具をアルコール洗浄することにも抵抗があったりと、当初は十分に気が付かない部分もあった。
- こうした情報を関係者間で共有し、どのような対策がとれるのかを協議し、一部ビーガン・ハラールに対応した食の提供を実践している。
- 例えば、出汁に関しては、塩漬けの山菜やきのご等の植物性のもので代用する新しいアイデアが食の専門家から出される等、課題を共有し、それを解決し再共有するといったプロセスを経ることにより、様々な地域や宗教の観光客が来てても対応できるように取り組んだ。

■ **アンケート結果から判明した外国人観光客のニーズを反映し、体験型メニューの拡充を計画**

- 観光客を対象としたアンケートを実施したところ、そば打ち体験への支払受容額は、日本人では約2,000円、外国人では5～6,000円程度と、外国人の支払意欲は日本人の3倍近いことが判明した。
- また、発酵食は世界共通の文化であるが、外国人は日本固有の発酵食品への関心が高く、その製造過程を見たいというニーズがあることもわかった。
- その一方で、鶴岡市は二次交通が発達しておらず、食歩歩きのような形は観光客にとって不便であり、とりわけマイカーを持たない外国人には訴求しないという問題があった。
- そこで、長期滞在型にも対応できる体験メニューや発酵食文化をテーマとするメニューを多く開発することとした。

事業名称 訪日外国人旅行者をターゲットとした地域ブランディングによる観光まちづくり事業

加速化交付金

事業概要

事業費 35,812 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 新庄市のファンを増やし、地域に人を呼び込むため、国重要無形民俗文化財に指定されており、ユネスコ無形文化遺産の「新庄まつりの山車行事」、建造物登録有形文化財に指定されている「新庄市エコロジーガーデン」（旧農林省蚕糸試験場新庄支場）をはじめとする歴史・文化、自然や食などの地域の観光資源の魅力を発信する。

【事業主体】

- 新庄市インバウンド誘致キャンペーン実行委員会（新庄観光協会、新庄市旅館組合、株式会社もがみ物産協会、新庄ニューグランドホテル、（有）トランスオーシャンツーリスト、新庄商工会議所、最上地域観光協議会、新庄市）
- 新庄市6次産業化推進協議会（新庄市農協、新庄もがみ農協、新庄商工会議所、新庄観光協会、株式会社もがみ物産協会、しんじょう産地直売所運営協議会、料飲業生活衛生同業組合新庄支部、新庄市）

事業2：多言語ポータルサイトの整備

【事業内容】

1 訪日外国人観光客に対する情報発信の強化

- 新庄市にある地域資源を、日本人視点ではなく外国人観光客の視点で伝え、魅力的に映すために、民間企業と連携した情報発信を効果的に行う。市の特徴的なコンテンツである「新庄まつり」を軸に、新庄市を「日本の「田舎」を体感できるまち」としてブランディングする。

2 観光客受入体制の整備によるまちなかの賑わい創出

- 新庄市の文化的資産（歴史、民話、風景、文化財）を電子データ化し、持続的に活用できる資源として整備する。その資源を活用した仕掛けを、外国人観光客だけでなく、国内観光客もまちなかを散策、周遊できるように、中心市街地や市内の観光スポットを関連付けて整備し、まちなかの賑わい創出につなげる。

3 地域資源の商品化・誘客コンテンツ化による産業振興

- 新庄市エコロジーガーデン利活用促進：エコロジーガーデンについて、文化財としての施設の維持管理を行うつつ、活用のための整備を進め、交流拠点として生産者・関係団体・行政等が一体となって地域ブランドの創出と情報発信を推進
- 都市×田舎交流：観光コンテンツとして、「農業体験」や、特別豪雪地帯であるという新庄市の特性を活かした冬期間の「雪国体験」などのグリーンツーリズムの受け入れを推進
- 6次産業化推進：観光客に受け入れられる商品（お土産品）の開発
- 物産振興：市で生産される米やそばを中心とした農産物について、誘客コンテンツとしてイベント等の開催により市外へPR



市の文化的資産を電子データ化し、多言語で公開

事業3：キトキマルシ

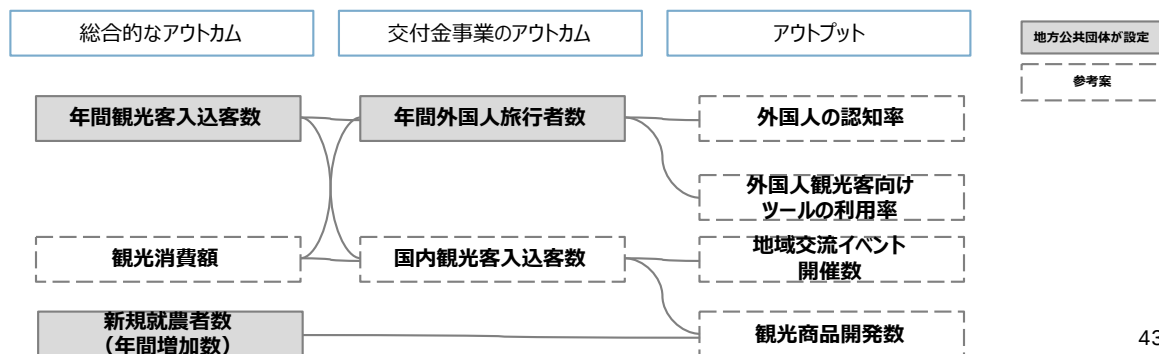


新庄市エコロジーガーデンを利用した手作り市（年7回開催）

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
年間観光客入込数	304万人（240万人）	● 総合戦略のみならず、市振興計画（まちづくり総合計画）においても「交流人口の拡大」は新庄市の重点プロジェクトとして位置付けられているため、年間観光客入込数をKPIに設定した。当該KPIは、総合戦略における総合的なアウトカムであるため、KPIの目標水準は、戦略に定めた目標数値とした。
年間外国人旅行者数	1,737人（730人）	● 総合戦略に定めた数値であるが、事業を実施した影響が表れる数値であるため、事業実施における直接のKPIとして設定した。 ● 近年、外国人観光客に関しては団体旅行よりも個人旅行が主となってきているが、新庄市を訪れる外国人観光客は、未だツアー客が多い状態である。事業の性質上、事業実施後すぐに効果が表れるものではないため、団体旅行が約2件分増加した場合の年間外国人旅行者数をKPIの目標数値とした。
新規就農者数（年間増加数）	2人（8人）	● 当該事業では観光によるまちづくりのための情報収集・情報発信を主な取組としているが、市をPRする商品開発を通じた付加価値額の増加を図ることで、市の基幹産業である農業の振興と、新たに取り組む担い手の確保を目指すためKPIとして設定した。当該KPIは、総合戦略における総合的なアウトカムであるため、KPIの目標水準は、戦略に定めた目標数値とした。

ロジックツリー





■ 域内モデルルートに関するアンケート調査等により、訪日外国人のニーズの高い情報を把握

- これまでの山形県による調査（実際には、各市町村からの提出データをとりまとめている調査であるため、新庄市において把握している。新庄市から市内のホテル等に依頼し、外国人の宿泊数等をカウントしている。）を踏まえ、主なターゲットとして台湾を選定した。なお、約6年前から新庄市はインバウンドに積極的に取り組んでおり、当時から主に台湾をターゲットとした取組を行っている。シーズに関しては、近隣地域に「最上川舟下り」などのコンテンツを有している。
- 訪日外国人観光客に対する情報発信の強化事業に関しては、域内のモデルルート周遊に関する調査の結果、全体的に説明不足（外国語での記載がない、飲食店メニューの写真がない、Wi-Fiパスワードの記載がわかりにくい等）という声があった。そのため、訪日外国人のための情報発信強化に取り組むこととした。
- また、RESASの観光客の「目的地分析」を活用して観光客の動態分析を行った結果、新庄市の情報だけでなく、最上地域全体の魅力を伝えることが効果的と判断し、新庄市の単独事業ではあるものの、近隣町村の情報も併せて発信できる体制をとることとした。

■ 行政担当者が当事者意識を持ち協議会において議論を重ねた結果、方針について全員が納得

- 6次産業化推進事業で作成するパンフレットのテーマを決める際、推進協議会において、異なるステークホルダーから多くの案が提案され、議論を重ねた。行政の担当者も当事者意識を持ち、積極的に議論に参加した。
- その結果、参加者全員が納得して、「郷土・風土」というテーマが決定された。

■ 広告代理店やテレビ局など、新たな関係者が参画することで、KPIを意識したマーケティング方針を決定

- 外部の広告代理店、テレビ局などが参画することでこれまでとは異なるマーケティングを行った。具体的には、従来の紙媒体による情報発信や市長などによるトップセールスだけではなく、KPIを意識して、データに基づくマーケティングを取り入れる方針とした。新庄市を訪れる外国人旅行者は立ち寄りが多く、宿泊数が少ないという問題があった。そこで、観光客が何を求めてどのようなルートで観光を行っているの見える化するため、LCC機内で「機内誌への情報掲載」と「SIMカードの無料配布による外国人旅行者への観光情報の提供（新庄市の観光サイトへの誘導）」を行い、「LCC利用者・台湾でのブックフェア参加者・SNS利用者に対するアンケート」を実施した。このような取組を通して、インバウンドターゲット像を検証したり、新庄市に来訪意向がある層の興味対象の分析を行った。
- 事業の関係主体は、地方公共団体、新庄市インバウンド誘致キャンペーン実行委員会、広告代理店、テレビ局である。広告代理店は東京都所在の企業であるが、代表が新庄市出身である。当該企業は海外で旅行博なども企画しており、観光に関する知見を有しているため、委員会のアドバイザーも務めている。テレビ局は地元にある「さくらんぼテレビ」であり、企画関係の部署に新庄市出身者がいたことからコネクションがあった。

■ 農産品や加工品の販売を行う場を提供することで、地域の生産者、加工者の収益基盤を強化

- 地域資源の商品化・誘客コンテンツ化による産業振興事業においては、新庄市エコロジーガーデンを活用してキトキトマルシェという手づくり市を開催した。実行委員会は新庄市とデザイナー事務所、一般の生活者で構成される。キトキトマルシェでは地域の農産物や、それらを加工した農産品の提供や、わら細工の販売を行い、5～11月の第3日曜日に開催した。
- キトキトマルシェでの商品提供を中心に、観光客に受け入れられる商品の開発を通して、地域の農業振興と6次産業化の推進を図った。この取組により、地域の現金収入を増やすとともに、観光客に継続的に商品を提供する販路体制が整った。

■ 外国人客に対するハードルを下げるため、地元在住の外国人を講師に招いたセミナーを開催

- 訪日外国人旅行者に対する情報発信の強化事業に関しては、上記のような従来とは異なる取組をした一方で、地域に新しい取組を行うマインドが不足している面もあり、旅館等が、外国人旅行者が増えることに難色を示すといった場面があったため、そのような人々の理解を得るためにセミナーを開催した。セミナー講師には、実際に海外から新庄市周辺へ移住してきた外国人を招き、実体験を語ってもらうことで外国人に対するハードルが下がるように工夫した。

■ 委託事業者システム開発の延期が発生しないよう、進捗共有のあり方を改善

- LCC機内で行った「SIMカードの無料配布による外国人旅行者への観光情報の提供（新庄市の観光サイトへの誘導）」に関して、委託事業者のシステム開発に遅延が発生し、データ収集の開始が遅れる事態が発生した。その後、さらなる遅延が発生しないよう進捗情報の密な共有を行うことで仕切り直し、その後の運用が円滑に進むようになった。

■ 本取組を通して把握した旅行者のターゲットニーズを観光ルートの改善に活用

- 翌年度の取組計画立案の際には、SIMカードに関する取組を通して把握した外国人旅行者のニーズを活用して、旅行代理店とともに既存観光ルートの改善を検討した。

ここがポイント！

- 以前から取り組んできたインバウンド誘致を更に発展させるため、広告代理店やテレビ局など新たな関係者を事業計画策定のメンバーに迎えたことで、インバウンドのターゲット像分析に基づくマーケティングを取り入れるべき、という従来とは異なるマーケティング手法の提案を受けることができた。

事業名称 越前加賀インバウンド推進事業

加速化交付金

事業概要

事業費 35,000 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 当該地域では従前より、4市1町で「越前加賀宗教文化街道～祈りの道～推進協議会」を立ち上げ、それぞれの宗教文化資源を結びつけ、県境を越えた広域的街道を創造し、首都圏の50代・60代をターゲットとして、滞在型観光を推進してきた。北陸新幹線の長野駅～金沢駅間の延伸開業等の効果もあったことから、宿泊客数が前年比10%を越える大幅な増加となった状況にある。しかしながら、人口減少時代を迎えるとともに国内の地域間競争が激化する中、中長期的には更なる国内観光客の増加の見込みは厳しい状況である。一方、日本政府観光局が発表した2015年の訪日外国人客数（推計値）が前年比47.5%増と過去最高の伸び率となり、更なる増加が期待される。
- 福井県と石川県の県境に位置するあわら市、勝山市、坂井市、永平寺町、加賀市には、評価の高い宗教文化や食、温泉、自然の造形美など、観光資源が存在している。この4市1町の観光資源を結びつけ、この魅力の向上を図りながら、広域的旅行ルートを造成し、首都圏のみならず、東アジアや東南アジアなど海外に対して滞在型観光誘客を推進することを目的とする。

【事業主体】

- 越前加賀インバウンド推進機構（福井県あわら市、勝山市、坂井市、永平寺町、石川県加賀市のほか、各観光協会（連盟）

【事業内容】

- 1 訪日外国人意向調査分析**
  - 留学生モニター&グループインタビュー、旅行会社等へのアンケート及びヒアリング、主要観光施設へのヒアリング
- 2 ツール制作**
  - パンフレット制作（5言語）、DVD制作（6言語）、ホームページ制作（5言語）
- 3 セールスコール開催**
  - タイ、香港でセールスコールを開催
- 4 広報・プロモーション**
  - 台湾およびタイのメディアや旅行会社を招聘し、越前加賀エリアの認知度向上及び旅行商品の造成
- 5 空港へのパンフレット設置**
  - 関西国際空港、名古屋セントレア空港のツーリストインフォメーションセンターに多言語パンフレットを設置
- 6 受入観光施設向けセミナー開催**
  - 観光に携わる民間事業者を対象に、台湾からの訪日外国人客をターゲットとした「インバウンド誘客セミナー」を開催
- 7 レンタカータイアップ企画**
  - NEXCO中日本が発行する訪日外国人向け高速道路乗り放題バス（CEP）とタイアップし、旅行会社が発売する「CEP+レンタカーセットプラン」のパンフレットに地域の事業者と連携したクーポンを掲載

事業2：多言語パンフレットの作成

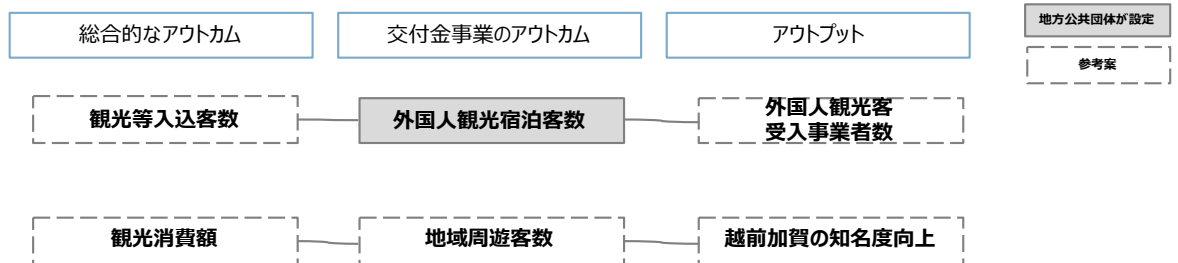


KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
外国人観光宿泊客数	10,000人 (10,346人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外国人観光宿泊客数は、あわら市内の宿泊施設から報告されており、入込数よりも確定的な数値であるとともに、毎月の報告データであることから事業の効果や改善に資する進捗状況を把握できるためKPIとして設定した。</li> <li>● KPIの目標水準は、これまでの増加率と全国的なインバウンドの流れを参考として、途中時点での目標値として設定した。</li> </ul>

※実績値、目標値ともにあわら市のみの数値

ロジックツリー



■ **統計データ等の分析によりインバウンドの受入数の少なさを認識し、インバウンド推進を交付金事業の核として設定**

- 「越前加賀インバウンド推進機構」の前身は、平成23年に組織された「越前加賀宗教文化街道～祈りの道～推進協議会」である。「越前加賀宗教文化街道～祈りの道～推進協議会」が構想された当初、福井県では関西圏・中京圏からの観光客が全体の70%を占めており、首都圏からの集客は10%にも満たない状況であった。
- 「越前加賀宗教文化街道～祈りの道～推進協議会」の取組を通して、首都圏からの観光客数全体の10%を超えるまでに至ったが、平成27年の宿泊旅行統計では外国人の延べ宿泊数が国内46位にとどまるという新たな課題が見えた。そのため、加速化交付金事業ではインバウンドを推進すべく、事業の構想を練った。
- また、「越前加賀宗教文化街道～祈りの道～推進協議会」が行政主導であったのに対し、「越前加賀インバウンド推進機構」は観光協会等の民間事業者を含めて事業を進めていくこととした。

■ **留学生のモニターツアーを利用し、外国人目線でインバウンドの受入環境を調査**

- 各市町の観光団体や事業者へのヒアリング、RESASによる入込状況分析、及びアンケート調査等を通じて、ニーズとシーズの現状を把握した。具体的には、留学生のモニターを募り、ツアーを体験してもらい、地域観光資源や受入環境の調査を行った。
- その結果、英語表記が少ない、交通の不便さを感じるという従来の問題以外にも、「そばの食べ方が分からない」といった文化の違いに戸惑う意見も多く寄せられ、解決すべき課題が明らかになった。

■ **旅行・広告事業者や海外現地の旅行会社等から知見やノウハウの提供を受け、旅行商品を開発**

- 計画を立案する際には、越前加賀エリアをよく知る旅行・広告のプロである事業者と相談し、課題やターゲット、プロモーション方法などについてアドバイスを受けた。ターゲットとする国を選定する際には、RESASを活用して外国人観光客の国籍を把握し、更に地域の宿泊事業者から受け入れている外国人の属性をヒアリングした。その結果を踏まえ、台湾、香港、タイをターゲットとしてプロモーションを開催することとした。各国のTV番組や雑誌社を招聘することにより、現地マスメディアにおける露出を増やし、認知度向上を継続して行った。
- タイに対しては、4日間にわたるセールスコースを開催した。旅行会社20社を招いた観光セミナーを開催し、エージェント7社を訪問した。
- 香港に対しては、5日間にわたって5市町の首長によるトップセールスを開催した。在香港日本国総領事への表敬訪問や、旅行会社24社を招いた観光セミナーの開催、エージェント4社の訪問を行った。またEGLツアーズの社長に「越前加賀観光大使」を委嘱した。
- また、台湾およびタイのメディアや旅行会社を招聘し、越前加賀エリアの認知度向上及び旅行商品の造成を図った。

■ **各市町の温度差を解消するため、首長同士でインバウンド事業に対する意識を共有**

- 各市町における推進機構の事務局会議は月に1回程度開催し、進捗状況の確認や意見交換を行った。また、5市町の首長が集合する報告会は年に数回程度実施した。
- 5市町間では事業に対して理解が得られているものの、インバウンド観光分野への注力具合に温度差があることがボトルネックになっていた。そこで問題があれば、協議会長であるあわら市長が電話等で各首長に働きかけることにより、意識の共有を図った。

■ **インバウンド受入れに関するセミナーの開催や成功事例の提示により、地域事業者の受入意欲を醸成**

- インバウンド受入れに関して消極的な姿勢を示す事業者もいた。そこで、インバウンド事業や外国人観光客受入れに関するセミナーを開催することにより、地域事業者の受入意欲の醸成を行った。その結果、これまで受入れに消極的だった事業者から、外国人観光客の誘致について相談を受けたり、積極的に外国人を誘致したりする試みもみられた。
- また、様々なプロモーションをする中で、市の担当者が受入施設となる宿泊施設や観光施設、飲食店などに様々な場面で協力を仰ぎ、受入れに積極的な事業者を見つけ、巻き込みながらインバウンドに対する積極的意識の醸成に努めた。受入れによる売上拡大などの成功事例も提示することでインバウンドの受け入れをしてみようという事業者が自然と増えていった。
- 特に宿泊事業者には、インバウンドの受入意識が浸透してきており、インバウンドにおける中心的な推進主体となった。

■ **事業に参画する5市町の総合戦略委員会において、KPIをもとに事業評価を行うとともに定性的な効果も事業の評価や改善に活用**

- 事業に参画する5市町の総合戦略委員会において、KPIをもとに事業の評価を行った。
- KPIとして設定していない定性的な効果については、宿泊施設を中心に市内8箇所で開催した顧客満足度調査を実施し、事業の評価や改善に役立てている。また、インバウンド受入れに関するセミナーの参加率やメルマガの登録数も伸びており、地域事業者のインバウンド受入れ意識も、徐々に向上した。

ここがポイント！

- 以前より課題となっていたインバウンドの推進にむけて、統計データ分析やアンケート調査、モニターツアーを実施し、外国人目線でインバウンドの受入状況及び受入環境の問題を洗い出した。



事業名称 恋するNAGANO WINE振興事業

加速化交付金

事業概要

事業費 68,173 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 長野県は気候や土壌がワイン用ぶどうの栽培に適しており、平成24年の生産量は5,445tと日本一であり、原料となるワイン用ぶどうやワインの品質に国内外の専門家・愛好家から評価が高まるとともに、新規参入を希望する者が増加している。
- 長野県はワイナリー集積地を4つの「ワインバレー」と位置づけ、栽培から醸造、販売、消費にわたる振興策として「信州ワインバレー構想」を策定した。ワイン振興を目指す市町村、民間関係団体で構成する「信州ワインバレー構想推進協議会」を設置し、ぶどう栽培・醸造支援やブランド化に取り組んだ。

【事業主体】

- 「信州ワインバレー構想推進協議会」他

【事業内容】

1 受入体制の構築

- 地域ワインバレー推進協議会の設置、ワインツーリズム商品の造成、商談会の開催、ワインバレーPRイベントの開催、ワインテキストブックの作成、ワイナリー・飲食店におけるイベント実施や紹介、旅館関連イベント開催 等

2 NAGANOWINEのプロモーション

- 英文版ホームページの作成と発信、銀座NAGANOでの講座やイベント発信、専門誌による情報発信、中京圏、首都圏や地元でのイベントの開催 等

アルカンヴィーニューワイナリー

千曲川ワインバレー循環バスの運行案内

3 ワイン紹介小冊子の作成

4 ワインバレー内循環バス実証運行

- 駅を帰着点にしたワイナリー等循環バスの運行、検診、インフォメーションの整備

5 地域でのぶどう成分分析体制の構築支援

- 成分分析を行う機器の導入及び運営費の補助

6 ワイン生産アカデミーの開催、人材育成

7 効果的なヴィンヤード造成のための調査・実証、他

- ワインバレー内の土壌、土質調査の実施、試験栽培圃場の設置



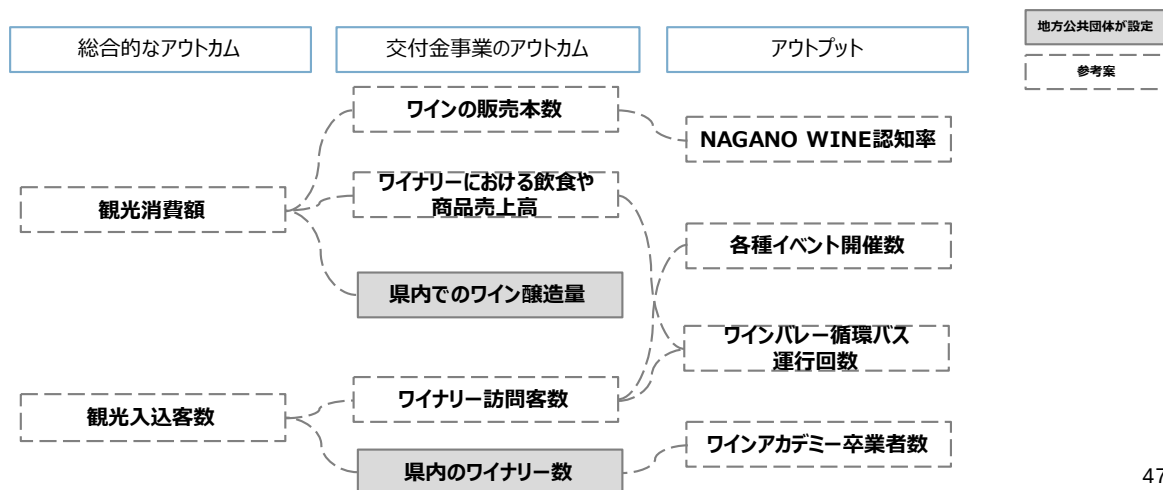
このワイナリーでは、ロットが小さい生産者のワインの醸造を代行するとともに、観光客にワインの試飲や販売を行うといった体制も整えている。



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
県内でのワイン醸造量	3,745kl (5,103kl)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ワインは産業としての広がりが期待されており、産業の基礎となるのがワインの生産量のため、ワインの醸造量をKPIに設定した。</li> <li>● KPIの目標水準の設定は、従来のワイン畑の面積、ワイン生産量と酒税の関係から、新たにワインを作るようになったワイン畑の面積を勘案して予測値を算出し、それを目標値とした。</li> </ul>
県内のワイナリー数	33箇所 (31箇所)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 上記同様、産業の基礎となるのがワインの生産量のため、ワインの醸造施設であるワイナリー数をKPIに設定した。</li> <li>● ワイン生産アカデミーの卒業生の動向等から、事業実施年度の新規ワイナリー数を予測してKPIの目標水準を設定した。</li> </ul>

ロジックツリー





### ■ 市町村・事業者団体で構成する協議会等を通じた地域の課題・シーズの収集

- 地域の課題やシーズについては、ワイン振興を推進する市町村や事業者団体で構成する「信州ワインバレー構想推進協議会」のネットワークを通じて把握し、同協議会が全体の構想をまとめた。
- 同協議会は、計画の検討段階において、県内で支援が必要な課題を選び出し、事業計画を検討した。
- その結果、最も大きな課題は、ワインの名前を覚えてもらうためのPR方法であるという意見が一致した。また、ワイナリーを増やすためにワイン製造に携わりたいが、具体的なアプローチの方法がわからないといった人たちのサポート体制が課題であることも判明した。

### ■ ブドウの栽培に適した環境を活かし、高品質ワインの生産とブランド化を推進

- 長野県はもともとワインの原料となるブドウの栽培に適した環境であるため質の高いブドウを生産できるという強みがあった。
- 加えて、長野県は平成14年に「原産地呼称管理制度」（農産物の原料や栽培方法、味覚による差別化を行い、「長野県で生産・製造されたもの」を自信と責任を持って消費者にアピール、消費者の信頼を得ながら生産者の生産意欲を更に醸成し、長野県産農産物のブランド化を目指す制度）を設けており、当該制度を適用することで質の高いワインの見える化を行い、品質の高い商品を提供できるという自負があった。

### ■ 訪問客増加のために観光資源の管理と情報発信の両面でブランディングを推進

- ワイン産地への訪問客を増加させるためには、ワイン用ぶどう畑、ワイナリー、食の提供が一体となったブランディングが重要であった。
- そのため、信州ワインバレー構想に基づき県内4つのワインバレー（産地）がそれぞれの地域色を出しつつも、長野県のワイン全体のブランディング向上に繋がるような産地形成、ブランド化、情報発信を意識した。
- 情報発信においては、例えばパンフレットの構成は、生産者の顔やワイナリーの特徴が良くわかるものとし、訪問を促すような工夫をした。

### ■ 推進協議会が事業要望をとりまとめ、構成員が役割を分担して事業を遂行

- ワイン振興の推進母体「信州ワインバレー構想推進協議会」が会員（市町村、事業者団体）から事業要望をとりまとめる役割を担った。
- 各事業については、ぶどう生産、醸造、販売、ブランド化といった段階ごとに農政、産業、観光の県庁内各部署でそれぞれ検討・実施した。その際には、部署間の情報連携を密に行うことで認識の相違によるトラブルの発生を防止した。
- 県庁をはじめとする行政の情報に関しては、信州ワインバレー構想推進協議会が集約し、関係各所に連絡を行うことで、コミュニケーションの効率化を図った。

### ■ ワイン醸造量などの統計から取得可能な数値をKPIに採用し、モニタリングを簡易化

- 県内のワイン醸造量、県内のワイナリー数といった既存統計等から取得できる数値をKPIとした。事業者による報告や、県による集計の手間が新たに生じることもないため、モニタリングが容易であり、測定のコストを抑えつつ定期的に計測が可能となっている。

### ■ 担い手確保のために新規参入者向けの技術指導や助成を行い、質の高いワイナリーを確保

- 観光客にとって魅力的なワイナリーが多く立地するよう、ワイナリーを目指す新たな希望者を対象としたワイン生産アカデミーを開催し、新規参入の門戸を開くとともに、先行した民間事業者や信州大学等が栽培、醸造などの技術を深めるといった体系を整備した。また、ワイナリーを開業する際に必要となる農地や苗、移住用の住居の確保に対する市町村からの補助制度を整備した。これらの取組により、観光客が実際に訪問してみたいくなるようなユニークなワイナリーが創業される体制が整った。
- NAGANO WINEの認知や消費を拡大するため、東京でのワイン・フェスティバルや県内でのイベント、観光事業者等への試飲会を開催した。また、市町村においては地域でのPR活動としてイベント等も開催した。

### ■ 循環バスのルート外の地域に立地する事業者に対して、丁寧な説明やイベントへの勧誘等で理解を醸成

- ワイナリーを巡る循環バスを運行したが、バスが停まらない地域のワイナリーや飲食店も存在する。そうした直接的には受益者にならない事業者に対して、担当者が個別に訪問し、事業のメリットやバスが運行する地域以外への効果などを丁寧に説明を行った。
- また、ワイン関連のイベントへの出展などを案内し、循環バス以外にも参加する機会があることを示しつつ、事業への理解を醸成した。

### ■ 循環バス事業を維持するために、費用対効果の低い運行エリアの変更・縮小を行い経営状態を改善

- 各ワイナリーを循環するバス事業は好評を博したものの、事業の評価時に、1週の周回ルートが長く、1旅客あたりの乗車距離が長いため、旅客数の割にはコストがかかることが判明したため、運行エリアの変更・縮小を実施した。
- バスはワイナリーを訪問する観光客の貴重な二次交通の手段となっているため、継続が重要と考えている。そのため、費用対効果が低い場合は縮小や変更を行いつつ、継続することに重点をおいた改善を行った。

ここがポイント！

- 高品質なワイン生産の推進とブランド化に取り組むとともに、広範囲に点在しているワイナリー間の循環バスの運行実証を行い、県外からの来訪者をワインバレーや周辺観光地などへ誘客した。

事業名称 「長良川DMO(仮)」と連携した長良川流域周遊・滞在型観光推進プロジェクト

加速化交付金

事業概要

事業費 12,198 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 「本美濃紙」や「清流長良川の鮎」など、「長良川システム」に育まれた清流の地域資源や暮らしを活かした観光資源が、長良川上中流域には多く存在しているものの、「流域に共通する観光資源」として一体的に捉えられておらず、個々の地方公共団体の取組が、観光誘客・観光消費額の増加に直接的に繋がる周遊・滞在型観光に資する施策へと連携していない状況であった。
- 「清流長良川の鮎」が世界農業遺産として認定されたことを契機に、地域が1つのまとまりとして団結する機運が醸成されつつあったことから、官民連携による連携施策を推進した。

【事業主体】

- 長良川流域観光推進協議会

【事業内容】

- 県、流域4市、NPO、金融機関、観光関連事業者等が連携し、長良川上・中流域に存在する魅力的な地域資源を観光資源として活用し、当該流域を周遊・滞在する観光を推進していく。そのため、県、流域4市、観光関連団体で推進組織「長良川流域観光推進協議会」を立ち上げ周遊滞在型観光を進めるとともに、流域の体験プログラムイベント「長良川温泉泊覧会（長良川おんぱく）」の実施主体の1つであるNPO法人ORGANが、流域の新たな観光振興の担い手として期待されることから地域連携DMO「長良川DMO」の登録に向けた支援などを進めていく。

○県及び4市事業

1 情報発信ツール整備

- 流域内の主要施設（10ヶ所）に長良川流域観光PRコーナーの設置、流域観光推進を図るガイドブックの制作及び宿泊施設等での配架、流域観光推進を図るホームページの開発

2 長良川流域「周遊型商品」造成

- 流域内の周遊に繋がる商品の造成、常時提供可能な着地型商品の造成

3 長良川流域「滞在型商品」造成

- 旅行会社と連携した新たな滞在型商品（日帰り・宿泊）の造成、流域周辺の旅行会社と連携した滞在型商品の造成

4 長良川DMO（仮）初期支援

- 観光動向把握事業

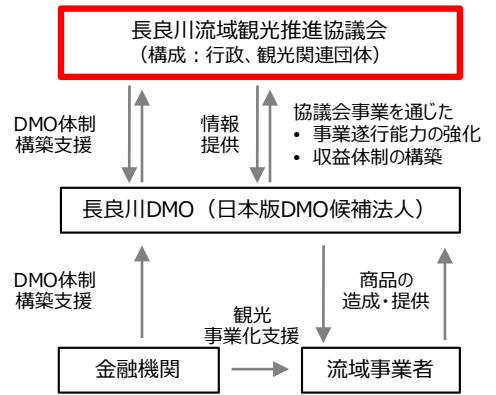
○県実施事業

- 1 DMO人材育成
- 2 観光プロモーション

○美濃市実施事業

- 1 観光PRビデオ作成
- 2 観光パンフレット作成

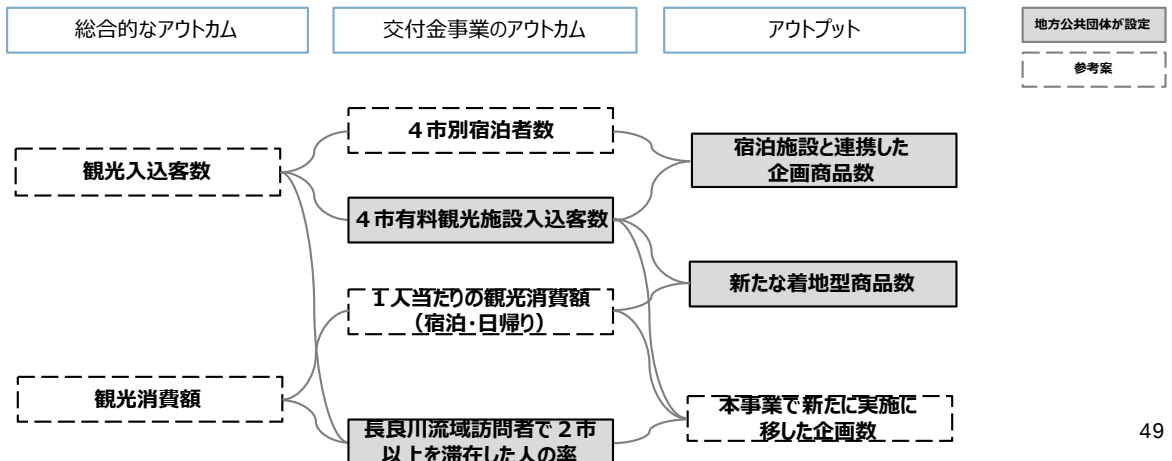
長良川DMO（仮）のかかわり方



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
4市有料観光施設入込客数	359,601人 (330,985人)	● 流域周遊を進めていくうえでは、各市を代表する観光施設の入込客数の伸びは必須であると考えKPIに設定した。KPIの目標水準の設定は、申請年度以前の入込客数を元に、域内周遊が進んだ場合に達成できる数値を算出した。
宿泊施設と連携した企画商品数	6商品 (10商品)	● 流域内の周遊滞在を進めるには、宿泊滞在に繋がる取組を進めていくことが必須であるため、KPIに設定した。KPIの目標水準の設定は、申請時点では0商品であったため、現状分析などをして本事業を通じて達成すべき数値を算出した。
新たな着地型商品数	32商品 (30商品)	● 地域資源を活用した新たな着地型商品の開発は必須であると考え、KPIに設定した。KPIの目標水準の設定は、申請時点では8商品であったため、現状分析などをして本事業を通じて達成すべき数値を算出した。
長良川流域訪問者で2市以上を滞在した人の率	20% (20%)	● 本事業のスタート時点の課題であり、これを伸ばすことが本事業の最も重要な指標であると考えKPIに設定した。KPIの目標水準の設定は、平成27年度の調査結果を踏まえ、本事業を通じて、域内周遊が進んだ場合に達成できる数値を算出した。

ロジックツリー



事業アイデア・事業手法の検討  
<Plan>

- **観光周遊率の実態調査結果やそれを踏まえた観光事業者ヒアリングの実施**
  - 平成27年度に経済産業省からの受託事業で長良川流域4市の観光マーケティング調査を実施したところ、2市以上の周遊率が10%以下だったことが判明した。これを受け、周遊率の向上策の策定が課題であると明らかになった。
  - ニーズ把握のために行政関係者、観光関連事業者にヒアリングを実施した。観光関連事業者のヒアリングでは、これまで情報発信や取組が進んでいない現状や、今後連携して取り組める可能性のある事業者を把握することができた。
- **広域連携のメリットを明確にし、アイデア出しの段階から広域の地方公共団体の参加を促進**
  - 平成27年度に対象4市が世界農業遺産の認定地域になったことを契機に、対象エリアの地域連携DMOや行政・観光関連団体と共にニーズ、課題を抽出した。初の取組であったためアイデア出しの段階から、複数の地方公共団体や民間事業者などの広域の関係者で議論を実施した。その際、広域で連携することのメリットを明確にするよう心掛けて参加を促進した。
  - 検討の結果、「流域周遊を加速化する」、「流域周遊を継続的に進める体制を構築する」の2点の取組を決定した。プロモーションにおいては、「課題解決に繋がること」かつ「持続的に継続する取組を事業者と連携して実施すること」に重きを置く方針とした。
- **流域内の地域資源を活用した観光商品開発ノウハウを持つ事業者を組み込み個性的なコンテンツを造成**
  - 観光商品の開発には既に一定の実績がある観光事業者が連携し、質が高く訴求力もある商品開発体制を構築した。商品開発では事業者が持っている課題やニーズ（例：繁閑期を平準化したい、ニーズが限定的な舞妓文化の需要を拡大したい）を重視した。
  - 開発体制には、流域内の地域資源を活用したモデル事業（商品）の開発ノウハウを持つ事業者を組み入れた。例えば「舞妓列車」は、長良川鉄道、地域の歴史ある料亭、地域の伎連といったそれぞれノウハウを持つ事業者や団体が協業して企画した。
  - 将来的には資金需要等の発生する可能性があるため、地域の事業者に詳しい金融機関も体制に組み入れた。
  - 協議会がバックアップして、地域連携DMOが関係者との合意形成、事業推進が進められるようなサポートを行った。

事業の具体化  
<Plan>

- **季節・天候等による入込客数変動を課題とし、変動しにくい着地型商品を開発するとともに、変動時期を意識した投入工程を検討**
  - 観光客に以前から人気のある長良川の鵜飼や郡上踊りといったコンテンツは季節性のイベントであり、天候の影響も受けやすいため需要変動が大きく、これらへの過度の依存はKPIである入込客数の安定的な達成にあたって不安定要因となっていた。
  - そこで、年間通じて観光客に来てもらえるような着地型観光商品を開発して、時期を意識して計画的に投入した。
- **地方公共団体が各団体と現場のプレイヤーの橋渡し役となり、個々のノウハウを共有する連携体制を構築**
  - 事務局である県は、「長良川おんぼく」の立ち上げ支援など、長期に渡って（5年以上）長良川流域の観光支援に関わっており、推進組織と現場のプレイヤーの橋渡し役となっている。そのため、各団体や個人のノウハウを補い合って事業に取り組んでおり、連携が上手く機能した。

事業の実施・継続  
<Do>

- **事業者が集まる会議を随時実施し、事業の進捗やKPIを頻繁に確認して事業改善を迅速化**
  - 事業者レベルの会議を随時実施し、事業の進捗把握、KPI達成状況を高頻度（おおむね季節毎）に把握した。それにより、現状や改善点を常に把握することができ、計画的な事業の進捗とKPIの達成につながった。
  - KPIは実際に簡便に計測でき、また実効性が高いものを採用した。特に流域の観光客の周遊率は重要であるが、直接把握することが難しいため、代わりに「4市有料観光施設入込客数（各市を代表する観光施設の入込客数）」を把握し、これらが同じように高まるよう事業改善に取り組んだ。
- **高品質の観光コンテンツを提供するため、事故やトラブル防止の専門家を活用して危機管理を徹底**
  - 著名デザイナー設計の鉄道車両、老舗料亭の料理、本物の舞妓といった要素を組み合わせた「舞妓列車」や、木製の和船で天然モノの鮎を取って食べるといった、質を追求しつつ需要の高い観光コンテンツを提供した。そのため、品質維持はもちろん、事故や食中毒の防止等にも専門家のノウハウを活用しつつ、日々のオペレーションには細心の注意を払った。

事業の評価・改善  
<Check・Action>

- **KPIが想定を下回った項目については、観光事業者間で連携して迅速に改善策を立案**
  - KPIの伸び率が悪い項目「宿泊施設と連携した企画商品数」については、改善策を迅速に打ち出した。具体的には、宿泊施設と体験プログラム提供者が個別に連携すると、宿泊施設で体験を申し込んだ客が体験をキャンセルした時のルールや運用を調整することが難しいといった問題もあり、思うように連携商品数が伸びなかった。そのため、平成29年度には共通の体験チケットの開発など流域内の全ての観光事業者を巻き込んだ新たな仕組みづくりを進めた。
- **好評だったコンテンツの問題点を改善する新たな観光商品開発等を次年度事業に反映**
  - 舞妓列車は極めて好評であったが、舞妓列車に乗車した観光客が終着駅からの帰路やその先の二次交通で困るという問題が発生したため、平成29年度は長良川流域を運行するバス事業者と長良川鉄道が連携した地域周遊型の企画商品を新たに開発した。
  - 新たな展開として、大手旅行会社での商品化や地元バス会社が保有する豪華バスと組み合わせ、より単価が高い商品を開発した。
  - 協議会の支援を受けた長良川DMOは、平成30年度中にDMO正式登録や、旅行業免許取得、金融機関の支援を受けて流域の地場産業が体験できる工房の開設など、ニーズに沿った改善を実行した。

ここがポイント！

●長良川流域を周遊する観光客を増やすことを目的に、地域資源を総動員して観光列車「ながら」をはじめとする体験型コンテンツを造成した結果、多くの観光客の訪問が促されただけでなく、価格が高くても質の高い観光商品が売れるようになった。



事業名称 **ピワイチ推進プロジェクト**

推進交付金

事業概要

事業費 11,840 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 自転車によるびわ湖一周の「ピワイチ」をきっかけに自転車利用が進むことにより、「環湖自転車新文化」（琵琶湖を中心に滋賀で自転車利用の文化が盛んになる）が創造され、交流人口の増加をはじめとした地域の活性化が進み、新しい「豊かさ」が感じられる滋賀の創造を目指している。
- この実現に向けて、①安全、安心な走行・利用環境の確保、②観光コンテンツの魅力向上及びPRが、構造的な課題となっており、その解決に取り組むこととした。

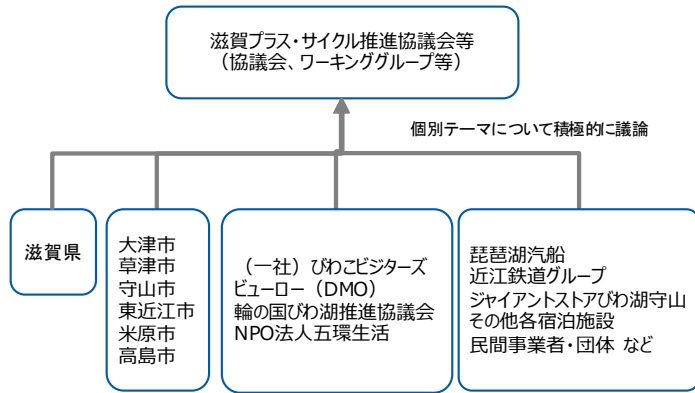
【事業実施主体】

- 滋賀県、大津市、草津市、守山市、東近江市、米原市、高島市、滋賀プラス・サイクル推進協議会、（一社）びわこビジターズビューロー（DMO）輪の国びわ湖推進協議会、NPO法人五環生活、琵琶湖汽船、近江鉄道グループ、ジャイアントストアびわ湖守山、その他各宿泊施設、民間事業者・団体など

【事業内容】

- ① ピワイチルート等の案内標示や安全安心な道路環境等の整備  
※休憩施設などで、湖岸緑地等の利活用を検討
- ② サイクリスト受入れのための拠点整備※および品質の向上  
※ピワイチサイクルサポートステーション 平成30年3月2日時点283カ所
- ③ ピワイチなど自転車で安全に走行してもらうための「人」づくり
- ④ 広域レンタサイクル環境の機能強化
- ⑤ ピワイチサイクリスト等に関する走行環境調査・研究
- ⑥ 自転車の利用促進および観光に資する各種イベントの開催や情報環境の整備
- ⑦ 各市町やメディア、旅行会社等と連携した、旅行者がイメージしやすいルートの提案（例：ゆっくり食の旅、日本遺産の旅 etc.）
- ⑧ スポーツ自転車等の整備が可能で、自転車観光の魅力を伝えられるツアーガイド等の育成継続
- ⑨ ツアー造成も視野に入れた、国内外への「ピワイチ」自転車観光と巡る先の魅力の発信。

ピワイチ推進プロジェクトの体制



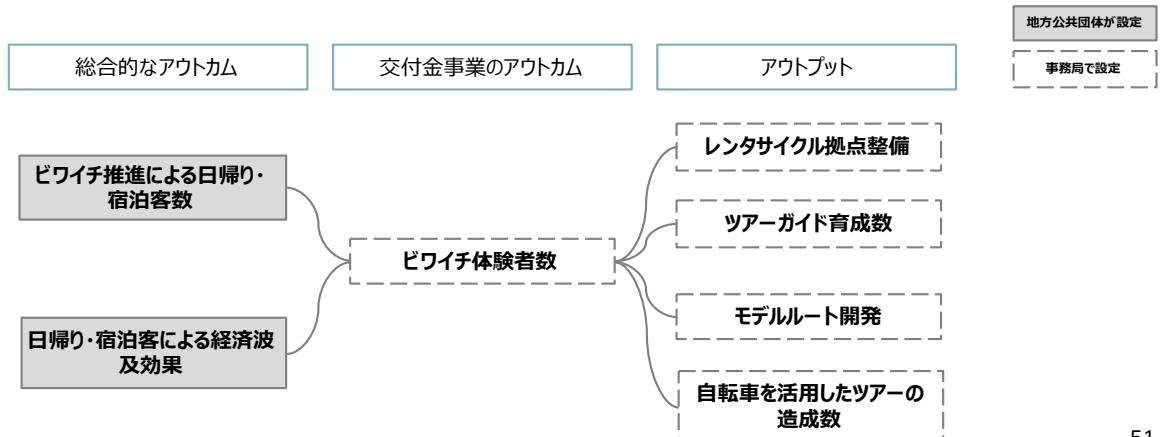
事業内容	内訳	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
「ピワイチ」誘客促進に向けた魅力の向上と発信事業	「ピワイチ」観光推進事業 自転車等による周遊を促進するための日本遺産の魅力発信推進事業					
「ピワイチ」安全・安心な自転車利用に係る環境整備	安全・安心な自転車利用促進事業					

※各市の取組については割愛

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
ピワイチ推進による日帰り・宿泊客数	52,000人 (168,550人)	● 自転車で琵琶湖を周回するだけでは消費支出効果は小さく、県の活性化にはつながりにくいことから、宿泊をともなうゆっくりと周回する人数（延べ宿泊客数）が重要であると考え、KPIに設定した。また、あわせて日帰り客数もKPIに設定した。 ● KPIの目標水準は、地域再生計画に基づき設定した。
日帰り・宿泊客による経済波及効果	6億1,400万円 (19億6,800万円)	● ピワイチ体験者にお金をつかってもらい（観光消費額）、その消費が生じたことによる県内での波及効果が重要であると考え、KPIに設定した。 ● KPIの目標水準は、地域再生計画に基づき設定した。

ロジックツリー



地方公共団体が設定  
事務局で設定



■ 以前から取組が進んでいたサイクリングが有力な体験型観光コンテンツとなることに着目

- 環境や健康志向の点から、滞在型を含む体験型観光が注目されており、台湾や香港をはじめとする訪日旅行会社やメディア等から、サイクリングのコンテンツづくりへの要望が高まっていた。
- そのような状況下で、官民で構成する滋賀プラス・サイクル推進協議会等において従来から取り組んでいたサイクルツーリズムに関する研究結果等をもとに、自転車で琵琶湖を一周する「ピワイチ」を、大阪府や京都府にはない体験型観光コンテンツとして位置づけ、サイクリングを通じて、国内外からの来訪者が県内各地の温泉や食をはじめとする様々な観光体験をできるような仕組みを構築することとした。

■ 多様なステークホルダーの参加を促すことにより、地域全体で事業が円滑に進むような体制を構築

- このプロジェクトにより、観光や食、物産に係る地域経済への波及効果（観光）はもとより、走行環境の向上（道路）、レンタサイクルの充実、湖上交通利用など交通アクセスの利便性向上（交通）、琵琶湖保全をはじめとした環境への理解（環境）、生涯スポーツ振興による健康な社会の構築（健康・スポーツ）など、幅広い分野での効果が期待でき、地域の活性化につながることから、様々な行政分野の参加を促すとともに、交通事業者、自転車関係者、観光関係者、子育てや環境に関わる団体、交通安全団体等、幅広いステークホルダーを巻き込んだ形で官民連携の協議会を形成した（滋賀プラス・サイクル推進協議会）。
- これら多様な関係者が参画することにより、観光客やその関係者だけではなく、県民の理解を幅広く得るための取組のプラットフォームが機能し、効果的な事業運営ができるようになった。

■ 既存の体制をうまく活用し、ノウハウや調整機能を持つ推進主体を構築

- 滋賀では、もともと民間で、自転車文化を広めていくことを目標としている「輪の国びわ湖推進協議会」という任意団体があったが、これが参画する形で、既述の「滋賀プラス・サイクル推進協議会」が形成され、「ピワイチ推進プロジェクト」が取り組まれた。また、将来像や今後の施策を共有する「ピワイチ推進総合ビジョン」の策定過程では、国土交通省や経済界なども含め、より幅広いステークホルダーの意見を取り入れた。
- その一方において、スピード感を持って事業を推進するため、県や市等の担当者が、滋賀プラス・サイクル推進協議会の主要なメンバーに加え、幅広く民間の事業主体等と個別に相談・調整を行い、具体的な事業の内容や計画を詰める運用を行った。

■ 事業の自走化に向けて着地型観光商品の整備や魅力の磨き上げに注力

- 事業展開にあたっては、走行環境の整備など行政が担う必要があるものを除き、積極的に着地型観光商品の整備や魅力の磨き上げに注力し、事業の「稼ぎ」により、様々な取組が自走するプロジェクトとしていくことを目標に、事業の具体化を進めた。
- 例えば、サイクリングマップは今後、広告収入やマップの有料販売を制作費に充填するほか、スポーツバイク等レンタサイクル拠点は民間事業者による自立運営とする、広告費の負担を伴わない発信を充実する、湖上交通における事業者の自主的な取組を進める、サイクリングツアーを自走させる等を想定した。

■ 事務局は2週間に1回程度の頻繁なミーティングを実施

- 事業のヤマ場では、事務局が関係者とのミーティングを2週間に1回程度実施するなど、早期に課題を発見して対策に活かした。
- レンタルバイクの途中返却システムの導入、船舶への自転車持込、サイクルサポートステーションの拡充、走行環境の向上、ツアーガイドの育成、サイクリングツアーの造成、情報発信等に関する取組は、こうした密なコミュニケーションによって行われた。事業の過程において高頻度で協議をし、課題の発見と対策を進めたことが事業内容の充実につながった。

■ 多様な担い手を確保し、収入を生む商品や仕掛けを継続的に開発

- 事業を通して人材確保や育成・ノウハウの蓄積を図りながら、自立的な担い手確保を進めている。例えば、サイクルサポートステーションには、サイクルショップ等だけでなく、コンビニ、飲食店、宿泊施設、自動車ディーラー等の多様な企業・団体が参画している。また、レンタサイクルを営むNPOにおいては、独自にガイド付きのツアーを行ったり、高級なロードバイクを貸し出して付加価値をつけている。これら事業や顧客の反応を通じて様々なノウハウを蓄積し、スタッフ間で共有することにより、現場のスタッフ起点で新たなサービスアイデア等が自発的に生まれるようになった。また、びわ湖一周サイクリング認定証を有料で発行する、関連グッズを販売するといったことも行った。
- また、サイクリスト等の走行環境調査を実施しており、その結果に基づき、観光客の周遊特性やサイクリングにおける利用ニーズを把握し、ターゲットやニーズを念頭に、常に施策や取組の内容を点検・調整しながら取組を進めた。

■ 県がレンタサイクル事業の運営者等から利用者の声や動向を聞き取り、改善点やニーズを把握

- 県はレンタサイクル事業を営むNPOや市や町などの地方公共団体関係者に対してヒアリングを行い、利用者ニーズや行動パターンを把握した。その結果を県の担当者にフィードバックしたり、県の担当者がサポートステーションの運営者の話を直接聞いたりして、施策の改善や新たな取組の参考としている。
- また、琵琶湖を一周する観光客の多くが、高島地域に宿泊しているといった「新たな発見」がサポート・センターやNPOを通じてもたらされたので、そうした情報を関係者間で共有し、モデルルートの開発等に役立てた。

ここがポイント！

- 琵琶湖一周のサイクリングを推進する活動において、定期的な環境調査等に基づく事業の効果や観光客のニーズを適切に把握するとともに、行政が関係者と密にコミュニケーションを行い、日々の細かい業務の改善等に役立てている。

事業名称 新たなコンテンツ（ゲーム・LINE）、新たな観光のしくみが創る「SAGA新しい旅のカチ」

加速化交付金

事業概要

事業費 127,982（千円）

【事業の背景・経緯】

- 佐賀県は、福岡県と長崎県という有名観光地に挟まれた地理的条件もあり、国内旅行においては目的地ではなく通過地になりがちであるという課題があった。
- そのため、専門家の持つノウハウを活用し、意欲ある市町や地域の関係者と連携して、観光の担い手育成を行うとともに、県民との交流を核とした今までにない観光周遊ツールやゲームとのタイアップ等により、リピーター獲得につながる新たな観光のモデルをつくることで、交流人口の増加と持続性ある地域の観光づくりに取り組んだ。

【事業実施主体】

- 事業1：観光地域づくり推進主体（佐賀県、地域事業者）
- 事業2：佐賀県観光連盟（市町、観光協会、商工会議所、地域民間企業等全110団体）

【事業内容】

1 観光の担い手育成

- 委託先企業（地域活性化・マーケティングの専門企業）のノウハウ・知見を基に、市町、観光事業者、地域住民等と連携しながら地域における「観光地域づくり推進主体」（DMO）の設立を目指し、設立の準備にむけた検討を行った。
- 観光関係の専門家等を招聘し、観光振興が未成熟な地域において、これからの観光（DMO含む）等についての勉強会を実施することで、観光事業者等の基礎知識の底上げを図った。

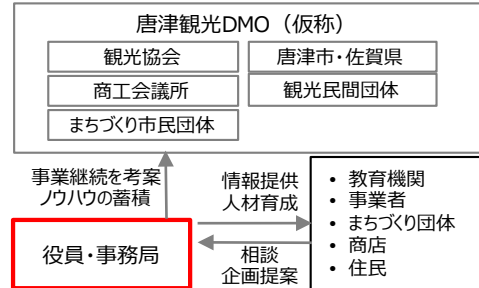
2 県内観光周遊ツールの作成、PR

- スマートフォンを利用した県内観光周遊「いづく県佐賀」の企画
  - LINEビジネスコネクットの機能を使い、観光客がLINEのアカウント上で紹介された地域の事業者に会いに行く企画である。スタンプラリー形式になっており、訪問した事業者との写真をSNSにアップロードすると、特典がもらえる仕組みになっている。
- タイ映画・ドラマのロケ地巡りツール作成
- 人気ゲームとのタイアップ商品・イベントの企画

3 多言語化推進によるインバウンド対応の向上

- 観光施設等の案内表示や飲食店のメニューなどの多言語化が外国人の目線から見ると不十分な状況であるため、公共交通機関や飲食店を対象にした多言語化推進セミナーを開催。

事業1：唐津観光DMO準備の体制（フェーズ1）(案)



事業2：「いづく県佐賀」協力者 草木染工房よもぎ

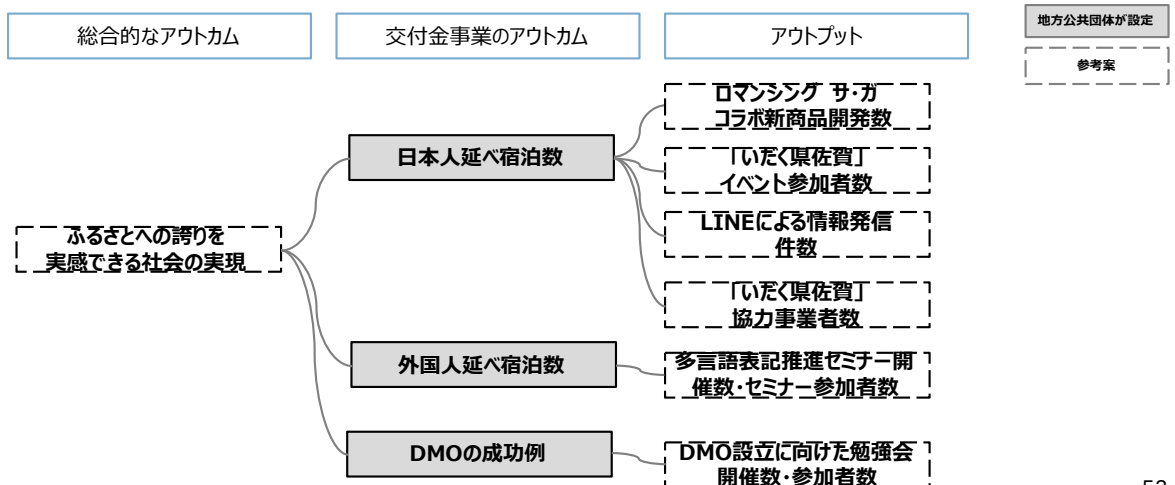


「いづく県佐賀」事業の協力者として、県内を周遊する観光客の受入れを行っている。

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
外国人延べ宿泊数（宿泊観光客数）	249.64千人泊（172千人泊）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先行投資として外国人の受入環境を整備することは外国人旅行者の満足度向上と今後のリピーター獲得につながると考えたため、KPIに設定した。</li> <li>● KPIの目標水準の設定は「総合計画2015」の目標値を踏襲した。</li> </ul>
日本人延べ宿泊数（宿泊観光客数）	2,790.92千人泊（2,801千人泊）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 遠方からの誘客や、滞在時間の増加は宿泊数に反映されるため、宿泊数をKPIに設定した。</li> <li>● KPIの目標水準の設定は「総合計画2015」の目標値を踏襲した。</li> </ul>

ロジックツリー



- **RESASや旅客動態調査により、遠方からの観光客の呼び込みや、滞在時間を長くすることが課題と認識**
  - 観光庁の宿泊統計や佐賀県が実施した旅客動態調査、またRESASを活用した流動分析により、佐賀県は隣県の福岡県、長崎県からの来訪者が多いことが分かったため、両県以外の遠方からの観光客を呼び込み、また両県からの来訪者に少しでも長く留まってもらうという取組が重要であると認識した。
  - 佐賀には自然や食、温泉など豊富な観光資源があるが、旅行の目的地としてのインパクトが足りないため、「佐賀県に行きたい！」と思わせるとともに、行きたいと思った人に実際にアクションを起こさせる「最後の押し」策の必要性を認識した。
  - また、佐賀県内は多言語表記の取組が遅れていることから、外国に長く暮らしていたスタッフとともに県内を視察し、外国人の目線で案内標識等を確認した。
- **人気ゲーム等のコンテンツとコラボレーションした商品開発による地域資源の知名度向上**
  - 佐賀県は相対的に知名度が低いと認識しており、人気ゲーム（ロマンシング サ・ガ）とコラボレーションすることで地域特産品の認知度の向上を図った。
  - 市や町、モノづくり企業、宿泊施設、飲食店等とタイアップし、ゲームと関連したコンテンツを充実させた。例えば、モノづくり企業との協働では、ゲームのコンテンツとタイアップした風呂桶や有田焼の皿などを開発した。コラボに関しては、佐賀県広報課が行っている「サガプライズ！」活動がきっかけとなり、人気イベントとして3回目のタイアップとなった。

- **メディアPRや地域資源のコンテンツ活用など、企画ごとに得意分野に応じた協力企業を選定し最適化を実施**
  - ロマンシング サ・ガとのコラボレーション企画においては、業務ごとに役割を明確化し協力企業を選定した。
  - メディアPR業務に関しては都市部における広告・PRに精通した東京の広告代理店が有効であると判断した。地域資源とコンテンツの掛け合わせに関しては、有田焼、肥前吉田焼などの地域の民間事業者に協力を仰いだ。
  - 地域周遊事業の仕組みづくりを東京の企業に委託したが、提示されたストーリーは佐賀県民の抱く佐賀のイメージと異なっていた。そのため、事業者と何度も協議を重ね、佐賀の人の温かさや優しさを全面に出した企画で組み立て直した。

- **コラボレーションするゲーム会社と密な連携を行い、ゲームの世界感を維持するなどの品質管理を徹底**
  - ロマンシング サ・ガとのコラボレーション企画では、ゲームの世界観を崩すことなく事業を行うため、企画会議にはほぼ毎回ゲーム会社の担当者に参加してもらい、企画を作りこむことでイベントの品質確保に努めた。
- **事業協力者と意見交換会を実施し、改善要望に対応することで参加意欲を維持**
  - 地域周遊事業「いづく県佐賀」事業は、観光客と佐賀県民の交流を促進し佐賀県民自身の魅力に触れてもらうための取組である。各市町の紹介により選出され、観光客との交流と体験や特典の提供などに協力する事業者として周遊ツールに登録した地域の事業者数は150程度にのぼったが、協力者間で事業に対する理解度の差や温度差が生じていた。
  - 訪れる観光客に次の訪問先を推薦するためにも、協力者同士の情報交換が必要であるという意見が出たため、佐賀県は全体のエリアごとに意見交換会を実施した。その際には、事業協力者の意見に耳を傾け、改善点を即座に実行に移すという行政の前向きな姿勢を見せ、それが協力者のモチベーションに繋がった。
- **各種民間事業者、地域住民が一体となって観光地域の担い手の確保を推進**
  - 佐賀県では、佐賀県に長く滞在してもらうためのサービスや商品の提供に向け、平成28年度には、加速化交付金を活用して、佐賀市、唐津市、吉野ヶ里町、基山町の4市町でDMO育成に向け、セミナーの開催や商品づくりの検討会など、住民と一緒に観光地域づくりに取り組んだ。
  - また、唐津市においては、飲食店、ガソリンスタンド、製造業、薬剤師等様々な分野の住民（30～40代）と、まちのありたい姿の議論を行い、観光戦略を策定した。

- **事業協力者がイベントに参加しやすいよう、オペレーションを改善**
  - 地域周遊事業の取組において、当初はターゲット層の多くがチャットアプリである「LINE」を使用しているため、LINEを活用したスタンプラリーを実施していた。しかし、事業協力者の多くはシニア世代であり、LINEの使用経験がなかったため、参加者数などのKPIが達成できない懸念が生じた。そこで、紙のスタンプラリーのようなアナログな方法も併用することで、事業協力者が積極的に参加しやすくなった。
  - KPI達成の状況を判断し、現場の状況を踏まえた利用ツールの見直しを行うことで事業の改善につながった。

ここがポイント！

- 「いづく県佐賀」事業では、佐賀県が約150人の協力者の意見に耳を傾け、機敏に対応したことが協力者のモチベーションを維持させることに繋がった。



事業名称

天草の特色ある地域資源を活用した「DMO観光地域づくり」連携事業

加速化交付金

事業概要

事業費 45,641 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 天草市はこれまで、広大な面積の島の中に観光資源が点在していることや、熊本都市圏から2時間以上の移動時間がかかるなどの課題を解決するために、さまざまな取組を展開していた。
- しかし、戦略的なマーケティングや情報発信、国内外の観光客の受入態勢整備が十分に進められていないために全体的な観光客数が伸び悩んでいる。このため、以下の事業を通して観光入込客数の拡大を目指した。

【事業実施主体】

- 事業1：観光振興課
- 事業2：観光振興課、産業政策課、株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ
- 事業3：観光振興課、九州産交ツーリズム株式会社

【事業内容】

1 地域連携DMOの形成に向けた調査・研究

- 国内外の先進事例の調査やDMO形成に向けた多様な関係者の合意形成、DMO候補組織の形成、商品発掘・販売促進に向けたマーケティング調査設計・調査実施と分析、インバウンド推進のための受入態勢整備、ランドオペレーター機能の構築に関する課題分析など、地域連携DMOの形成に向けた調査・研究を行った。

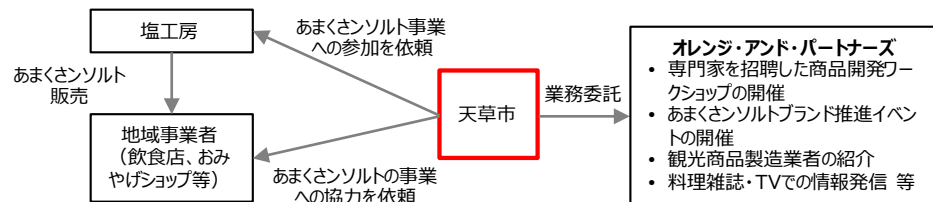
2 観光商品開発と天草ブランド化推進

- 天草にさまざまな分野の専門家を招聘し、天草が持つ地域資源をベースに魅力的な観光商品（食・土産品・体験メニュー、旅行商品等）の開発・ブランド化を推進するため、現状調査・課題分析・商品開発等を事業者や観光協会等と連携して実施した。

3 教育旅行の推進と環境整備

- 天草では農漁家体験民泊などに取り組んでいるが、施設の数や設備、受入態勢等が不十分である。そのため、事業の周知活動や体験プログラムの整備、現状調査・課題分析、コーディネート、天草地域が一体となった組織づくり、天草ならではの魅力ある民泊づくりに向けたガイドライン素案作成等を行った。

事業2：観光商品開発と天草ブランド化推進事業「あまくさコンサル」プロジェクトの実施体制



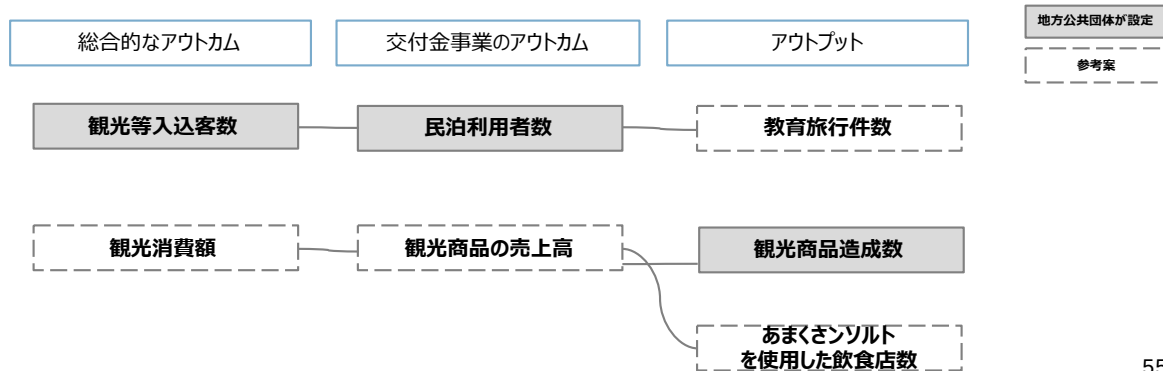
事業2：塩工房 自然食品研究会の天然塩



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
観光等入込客数	271万人 (350万人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DMOは、観光分野における総合的な施策の展開が必要となる。その効果等を測定する指標として「観光等入込客数」は最も適しているものと考えてKPIに設定した。</li> <li>● 市の総合計画や総合戦略にあわせたKPIの目標水準を設定した。</li> </ul>
観光商品造成数	44件 (34件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 天草が持つ地域資源をベースに、魅力的な観光商品の開発・ブランド化を進める際に、その効果を測定する指標として「観光商品造成数」は最も適しているものと考えてKPIに設定した。</li> <li>● 市の総合計画を具体化した観光振興アクションプランの目標値をKPIの目標水準を設定した。</li> </ul>
民泊利用者数	453人 (800人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 近年、民泊は、教育的効果を目的として利用されているため、教育旅行推進事業の指標として「民泊利用者数」が適しているものと考えてKPIに設定した。</li> <li>● KPIの目標水準は、先進的に民泊受入れを行っていた御所浦の最盛期の受入人数をベースに目標値を設定した。</li> </ul>

ロジックツリー





- **地元出身のキーパーソンや料理人、デザイナーなどの専門家が参加するワークショップでアイデアを創出**
  - 天草には多くの観光商品があるが、観光商品の磨き上げが必要であることが市内の共通認識であった。そこで、専門家を含めて戦略的な商品プランニングを行うため、行政（観光振興課、産業政策課）に加え、プロデュース会社で事業の構想を練った。プロデュース会社は天草市のプロデュースアドバイザーを務めるキーパーソンが経営しており、ノウハウや地域に対する知見が豊富にあった。
  - アイデアを検討するワークショップには、この会社を通じて料理人、パティシエ、バイヤー、デザイナーなど各領域のトップレベルの専門家を招聘し、ワークショップに参加した地域の事業者のモチベーションを高めることができた。
- **農林漁家体験民泊の課題を洗い出し、民泊づくりに向けたガイドラインを検討することや、中～高校生をターゲットにする方針を明確化**
  - 天草では農林漁家体験民泊などに取り組んでいる。市内の施設の数や設備、受入態勢等が不十分であるため、事業の周知活動や体験プログラムの整備、現状調査・課題分析、コーディネートや、天草ならではの魅力ある民泊づくりに向けたガイドライン素案作成等を行うことで民泊を推進した。
  - そのターゲットとして、将来リーダーになり得る中学生～高校生を選び、教育旅行に特化して民泊事業を推進することを決めた。
- **著名料理人を起用し商品を使用してもらったPR戦略で、ブランド力と認知度の向上を図る**
  - 天草の塩を「あまくさんソルト」としてブランド化させるにあたり、三ツ星シェフとして著名な料理人に「あまくさんソルト料理人」への就任を依頼し、授賞式で天草陶石で製作した塩壺を贈呈した。著名なシェフに使用してもらうことで「あまくさんソルト」の品質をアピールし、また授賞式の様子をメディアに大きく取り上げてもらうことで認知度の向上を図った。

## ■ ノウハウや知見を持つ観光協会がDMOの中核主体となり、地域の関係団体を主導

- 目的地として持続的に訪れてもらえる観光地経営を行う基盤づくりとして、観光振興課が主体となってDMO設立にむけた調査・研究を行った。
- DMO設立の合意形成のために、観光振興課が主体となって観光事業関係団体（観光協会、商工会議所、商工会、苓北町の商工観光課、天草宝島物産公社）へのヒアリング調査や天草市観光推進協議会（観光振興課、観光協会、商工会議所等で構成）での意見交換を実施した。
- その結果、観光DMOは関係団体を主導できる観光協会が中心となって推進すべきという認識で一致し、観光DMOは観光協会を主体とする方針を固めた。
- **PRや旅行会社への営業等のノウハウを持つ旅行事業者にランドオペレーター業務を委託**
  - 教育旅行の推進と環境整備に関しては、3つの地域がそれぞれ単独で行っていた教育旅行での民泊の受入れを、地域が連携して「天草民泊」として受け入れることを検討した。
  - 農林漁家体験民泊事業推進のためのランドオペレーターとして、ノウハウを持つ地域の旅行事業者に、点在する各地域の事務局の窓口業務や、プロモーションの助言、旅行会社への営業等の業務を委託し、行政と共同で事業を実施した。
- **行政は情報発信と窓口業務、民間事業者が商品開発という各自の得意分野を活かした体制構築**
  - 観光商品開発と天草ブランド化推進事業に関しては、観光振興課がメディアへの発信を担当し、産業政策課が天草の塩の生産者や天草宝島物産公社といった現場との窓口を担当した。
  - またプロデュース会社に専門家や民間事業会社の紹介、情報発信を業務委託し、得意分野が活かせる役割分担を行った。プロデュース会社を介し、商品開発には多様な製造業者が参画した。（例：彩庵（ふりかけ）、イソップ製菓（ロールケーキ）、AYUMIROSE（塩きくらげ）、天草蕎麦処 苓州屋（そばぼうろ）、石山離宮五足のくつ（料理のもと）、吉永製パン所（塩パン）、ル・ヴァン・リブレ（マドレーヌ）、あまくさんソルト壺、UHA味覚糖（天草塩飴ミルク味）、下鴨茶寮（昆布塩）、ツジセイ製菓（ラスク、サブレ、ゴーフレット、キャラメル））

## ■ 民泊数を拡大・継続するために、地域のキーパーソンに直接アプローチして協力者を募集

- 教育旅行における民泊は、クラス単位での受け入れが必要であるため、10世帯程度のまとまった民泊のある地区を維持することが求められる。協力者の確保は、地域のキーパーソンに直接アプローチをし、キーパーソンを通じて協力者を募るという方法で進めた。
- 加速化交付金事業終了時点での受入民泊数は87世帯（実働60世帯）であるが、受入世帯の高齢化（世帯主の平均年齢は60代後半）が進んでいた。そのため、民泊の受入体制を安定的に供給し続けることが、事業を継続するうえでの大きな課題となっている。

## ■ 事業の効果的な実施に向けて、継続的な事業実施より協力体制等の再構築を優先

- 観光商品開発事業については、翌年度も継続して実施することとしていたが、当初予算の編成時期と事業実施時期が重複したこともあり、成果が不明であったため、補正予算で対応することとしていた。しかし、事業内容の効果を検証したところ、PR効果はあったものの、開発した商品を取り扱う土産物ショップが天草市内に少ないことなどの課題も明らかになったため、補正予算での対応も見送ることとした。
- 今後は、より多くの事業者の参画を促す仕組みや取組の検討が必要と判断したため、翌々年度の事業実施を目標に事業の再構築を行うこととした。



# 地方創生関係交付金の活用事例集

## 地方へのひとの流れ

事業名称 循環型生涯活躍のまちづくり推進事業

推進交付金

事業概要

事業費 162,570 (千円)

映画パンフレット

【事業の背景・経緯】

- 東川町の人口は、1950年の10,754人をピークに減少傾向が続いていた。そのような中、1985年、一村一品運動が盛り上がり、当時の町長が「モノ」ではなく「コト」に着目し、「写真の町宣言」を行った。それから30年、一貫して「写真の町」を核としたまちづくりを進めてきた。
- 東川町は「人と人とのつながりでまちづくりをしていこう」という一貫した考えの下、写真文化首都としてのイベント（東川フォトフェスタ・写真甲子園）の開催、町立日本語学校の開設による海外留学生の招致など、文化の交流を通じて東川町のファンを増やし、町に来る人の数を増やすことで、町に消費を生み出し、地域経済を活性化しようと取り組んできた。
- 町の人口は、1993年には7,000人を切るまで減少したが、「写真甲子園」を開始した1994年以降、転入者の増加によりV字回復を遂げ、2016年には8,166人にまで回復した。
- 近年は、さまざまな知識や経験を持つアクティブシニア層の移住希望が多く寄せられるようになった。一方で、人口の維持・減少緩和を図るためには、若者のしごとづくりが課題となっている。
- 介護人材の確保、家具産業におけるデザイン人材の確保に取り組み、幅広い年代のひとの流れを相互に結びつけことで、誰もがいつまでも安心して生活できる生涯活躍のまちを構築することとした。

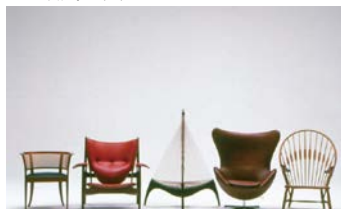
文化芸術交流センター



日本語学校授業風景



欧州家具コレクションアーカイブス



【事業主体】  
東川町

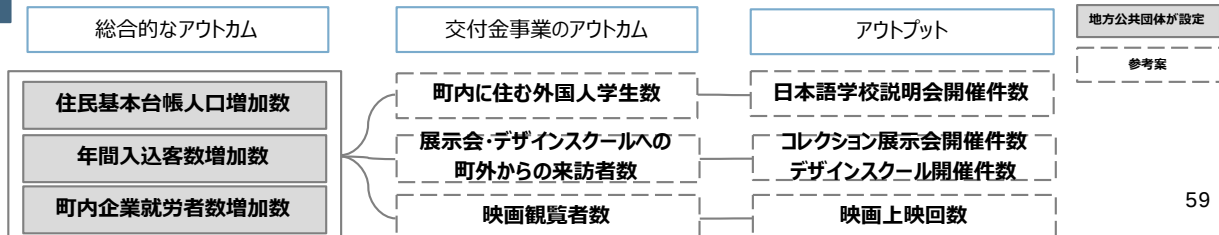
【事業内容・スケジュール】

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
1. 介護福祉士資格取得推進による高齢者が安心して生活できる環境の創出	町立東川日本語学校の学生募集コーディネーター・講師の件数、海外現地説明会の開催経費、町内専門学校における外国人の資格取得支援費用をまかなうもの	学生募集コーディネーター人件費					
		海外現地説明会開催					
		日本語学校運営					
		福祉専門学校資格取得支援					
2. デザインスクールによる高品質家具生産人材の育成	ヨーロッパ家具デザイナーアーカイブスの構築費用、デザインスクールの開催費用をまかなうもの	デザイナーアーカイブス構築					
		デザインスクール実施					
3. 文化芸術活動を核とした創作活動受入態勢の育成	東川町の芸術文化活動を発信するための映画の制作費用、創作活動拠点を構築するために必要な機材の購入費用、アクティブシニアの滞在受入施設の整備費用をまかなうもの	周知映像制作					
		国内外での周知活動					
		創作活動受入事業機材調達					
4. 健康増進プログラム作成による住民の健康増進	自然環境を活用した健康増進プログラムの作成費用をまかなうもの	アクティブシニア受入施設整備					
		自然環境等を活用した健康増進プログラム作成					

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
住民基本台帳人口増加数	92人 (8人)	● 本事業は、総合戦略の骨格をなすものであり、総合戦略において、人口減少の緩和または維持拡大を目標としていることから、事業実施の成果として定住人口の増加を1つの指標とした。目標水準も、総合戦略で設定されている水準に合わせている。
年間入込客数増加数	17.4万人 (1.1万人)	● 本事業は、総合戦略の骨格をなすものであり、総合戦略において、ひとの流れを生み出すことを事業の成果の1つとしていることから、年間入込客数の増加を1つの指標とした。目標水準も、総合戦略で設定されている水準に合わせている。
町内企業就労者数増加数	6人 (5人)	● 本事業は、総合戦略の骨格をなすものであり、総合戦略において、働く場所の創出を目標としていることから、町内企業就労者数の増加を1つの指標とした。目標水準も、総合戦略で設定されている水準に合わせている。

ロジックツリー





- **地域住民が持っている世界的な家具コレクションを活用し、交流人口の増加と家具産業の品質向上を期待**
  - 旭川の大学でデザインを教えていた先生が保有する、世界から注目されるほどの欧州家具のコレクションが、管理負担が大きいこと、全国的美術館やコレクターから譲渡依頼が寄せられていることから、散逸しかねない状況となっていた。このコレクションを町の施設で展示できれば全国からの集客が見込め、また、コレクションを見るために来町したデザイナーと町の家具職人とのコラボレーションが生まれれば、町の産業である旭川家具の品質向上につながると思われ、5年かけてコレクションを買い取り、町施設で展示することとした。
- **文化をテーマに、町のファンを増やし、交流人口を増やすことを目的として各種事業を構想**
  - 東川町は以前から、写真文化首都としてさまざまなイベント（東川フォトフェスタ・写真甲子園等）を行うなど、文化の交流を通じて東川町のファンを増やし、町に来る人や町を支援してくれる人の数を増やすことで、町の経済活性化を図ってきた。同様の考え方の下、写真や家具をはじめとするさまざまな文化関連の国内外の著名人による「デザインスクール」（講演会・ワークショップ等）の開催や、「写真の町」をPRするための映画の制作に取り組むこととした。

- **町長がリーダーシップをとり、職員が部署の壁を越えて取り組む組織風土**
  - 東川町には、町長がリーダーシップをとり、職員が部署の壁を越えて集まって取り組む、という組織風土がある。「タスクフォース」というような特別な名前をつけなくとも自然とそうしたチームが組成され、組織の縦割りで苦勞することもなく、仕事が増えることを厭う声もない。
  - このため、東川フォトフェスタや写真甲子園といったイベントに、外部委託をすることなく、職員総出で取り組んできた。その結果、「交流人口を増やすことで町の経済を活性化する」という考えが職員の間で共有され、誰もが「わがこと」として事業に取り組むことができた。
- **交付金で「はじめの一步」を支援、その後は民間主導で自走**
  - 日本語学校は、開校当初は交付金を活用してコーディネーターや海外事務所を設置して、プロモーション、生徒の募集に力を入れているが、現地での評判が確立し、生徒が集まるようになれば、自立的な運営が可能となる計画である。将来的には、大学等と契約し、留学生の事前研修を受託するなど事業範囲の拡大も見込んでいる。
- **事業特性を考慮した現実的な工程計画を作成**
  - 日本語学校の運営に注力し、日本語を習得した外国人の数を増やした上で福祉資格取得支援事業を開始する、デザイナーカイク構築やアクティブシニア向け住宅整備など大規模な事業は5年かけて徐々に進めるなど、事業特性を考慮した現実的な工程計画を作成。
- **事業の進捗を確認できるよう、毎年計測可能な指標をKPIとして設定**
  - 事業の進捗を確認できるよう、最後の段階で測るアウトカム指標だけでなく、毎年計測できるような指標を設定することにした。また、誰が見ても明らかであるよう、公の調査をベースとした指標（住民基本台帳人口、年間入込客数、町内企業就労者数）を設定した。

- **専門学校の維持と介護人材不足という地域課題を解決するため、日本初の公立日本語学校設立を構想**
  - 東川町には福祉系の専門学校が立地しているが、生徒数の減少が問題となっていた。また、町では、介護福祉士の不足も問題になっていた。そこで、各国との経済連携協定（EPA）締結により外国人が日本で働きやすくなっていることに着目し、外国の若者に東川町に来てもらい、日本語を身につけた上で、専門学校で介護福祉士の資格を取得し、町で働いてもらうことを念頭に、専門学校に日本語学科を設置するとともに、日本初となる公立の日本語学校を開設することにした。
- **日本語学校の講師やコーディネータとして地域の人材が活躍**
  - 日本語学校の学生募集コーディネーターは地元の高校の元校長先生、講師は退職した教員、茶道・華道など課外授業の講師は町民で資格を持った人が務めており、アクティブシニアの活躍の場となっている。
  - 日本語学校の講師になるには、有資格者の研修を受ける必要があるが、役場に資格を持った職員がおり、その職員が研修を行っている。
- **過去の経験を活かした、住民総出によるイベント受入体制の構築**
  - 東川町の住民は、1994年から開催している「写真甲子園」において、国内外から来町する高校生に食事を提供したり、ホームステイを受け入れたりしてきており、外からの来訪者を受け入れ、もてなすことに慣れている。町としては、こうした素地を生かして映画制作の受け入れに取り組んだ。
- **町外の来訪者との交流により、住民の町への愛着・誇りが強まり、まちづくりへの参加意識が向上**
  - 写真関連のイベントや、日本語学校、デザインスクール、映画制作等のために外から来た人との交流を通じて、町民が東川の魅力を再発見したり、マスコミに取り上げられて、町民が町に誇りや愛着、自信を感じることができていた。こうしたことは、長期的には、住民の流出防止やUターンの推進、また、町のために何かやろう、という意識の醸成につながると思っている。
- **「文化を核としたまちづくり」により町のブランド力が向上、新たなライフスタイルを求めて移住する人が増加**
  - 東川町では、30～40代の子育て世帯を中心に、道内外からの転入者が増加。空港に近いことから、首都圏からのクリエイター等の移住も多い。転入者が個性的なカフェ、レストラン、ベーカリー、セレクトショップを開業し、町外からも集客している。オーナーは、生活費を稼げればよい、という考え方の人も多く、自分の生活を大事にしながら必要な分だけ働く、という新しいライフスタイルを実現させている。

- **さらなる展開に向けて、映画制作受入れで培った素地を生かしつつ、音楽などの様々な分野での活動受入体制づくりを進める方針**
  - 設定したKPIはすべて目標値を達成した。日本語学校は当初想定を超える集客があり、経営が軌道に乗つつある一方、生徒の宿泊・滞在施設が足りず、受入数を増やせないという新たな課題が浮かびあがってきたが、受け入れる宿泊・滞在施設を拡大することは現実的には難しく、継続的な検討課題である。
  - 一方、年間入込客数増加数も設定した目標を大きく上回る成果となっているが、さらなる入込客数の拡大に向けて、映画制作受入れで培った素地を生かしつつ、音楽などの様々な分野の活動を受け入れる体制づくりを進める方針となった。

事業名称 町有地を活用した100年の森とコミュニティライフの共生によるCCRC事業

加速化交付金

事業概要

事業費 14,140 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 人口減少、高齢化が進む雫石町では、豊かな自然環境を生かして、都市部からの移住を促進しつつ、まちなか居住、地域包括ケア等を含めた「生涯活躍のまち」づくりを進めている。
- 核となる事業として、「小岩井農場～100年の森～」に隣接する町有地14haを活用し、「高齢者が安心して暮らせる高齢者住宅」「障がい者のためのグループホームと農を活かした就業施設」「多世代・多機能型の拠点としての図書館とレストランを擁するコミュニティカフェ」「地場産材・農業・地域エネルギー等の地域資源を活かした環境共生事業」に取り組んでいく。

【事業主体】

雫石町、コミュニティライフしずくしい（町・町内企業等が出資するまちづくり会社）

【事業内容】

1 生涯活躍のまち移住促進センターへの出展

- 同センターへの雫石町ブース出展によるPR強化と、配置職員によるCCRCに興味を有する移住希望者への営業活動の強化

- 来訪者への移住ニーズの調査

- 移住、定住相談支援

2 移住体験ツアーの実施

- 雫石町で暮らすイメージを喚起し、各自の思い描くライフスタイルの実現可能性を確認するための移住体験ツアー・町有地見学ツアーの実施（年2～3回程度）

- 移住に向けた動機付けと移住に関する不安の解消、雫石町を移住先として選択し第一歩を踏み出してもらうためのツアー・メニューの開発

- ツアー参加者に対する首都圏での相談・情報提供等を継続するための、蓄積した参加者情報のセンターへのフィードバック

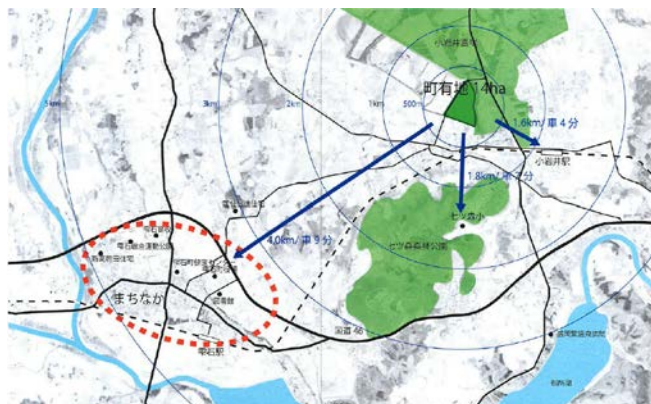
3 町民と移住者の交流イベントの実施

- 町への移住促進にむけたイベントの開催（夏季、冬季）

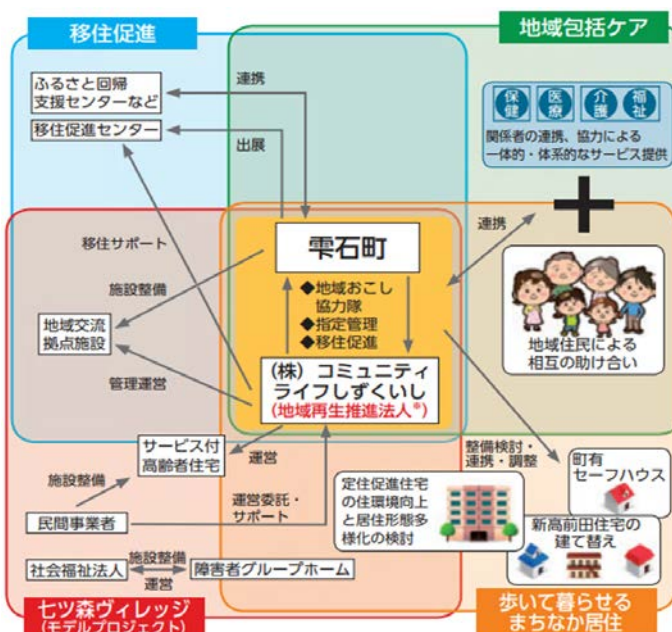
- 町民と移住者の融和と持続可能なコミュニティ形成、まちぐるみで移住者を受け入れる「おもてなし」機運の醸成を目的とした町民参加型イベント

- 町に関する理解を促進し、町有地における自分の活動イメージを具体的に持ってもらうためのワークショップや自然体験プログラム

町有地の立地場所



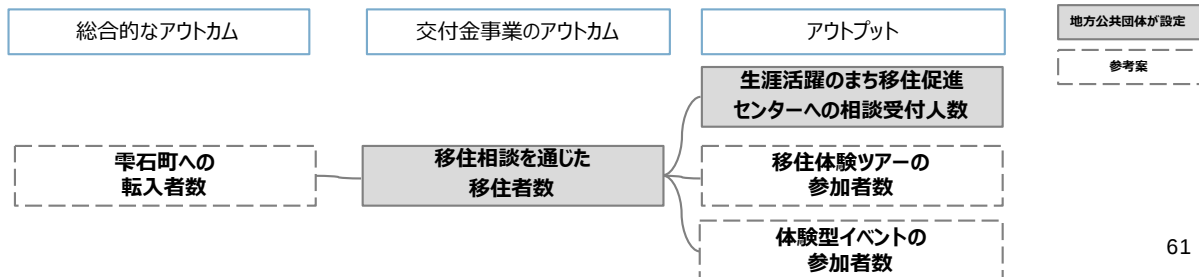
まちづくり会社を中心とした事業スキーム



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
生涯活躍のまち移住促進センターへの相談受付人数（延数）	53人（20人）	● 本事業で行う移住促進に係るPR活動により、雫石町の認知度が向上した場合、本事業で出展した生涯活躍のまち移住促進センターの相談受付人数の増加につながると考えられる。そこで、生涯活躍のまち移住促進センター出展後の実績を踏まえ、1年間の相談受付人数を推計し、事業終了となる平成29年3月での目標値として設定。
移住相談を通じた移住者数（町全体：延数）	16人（5人）	● 生涯活躍のまち移住促進センターにおける相談の精度を高めることが、移住希望者の疑問や不安を払拭し、移住の決断につながると考えられる。そこで、センターへの相談受付人数（延数）の25%が移住者となることを目標として設定。

ロジックツリー





- **町と県外の大学との共同研究の中で、地元の事業者もアイデア出しに参加し、複数の事業アイデアを具体化**
  - もともと、町と早稲田大学都市・地域研究所との共同研究の中で、学生、地元の事業者、町職員が参加して「総合計画推進モデルプロジェクト検討委員会」を組織し、総合計画の目指す将来像を実現するためのモデルプロジェクトのアイデア出しを行った。
  - その中で、「小岩井農場～100年の森～」に隣接する町有地14haを対象とした、「高齢者が安心して暮らせる高齢者住宅」「多世代・多機能型の拠点としての図書館とレストランを擁するコミュニティカフェ」等のプロジェクトのアイデアが生まれた。
- **シニアコミュニティ事業を全国展開する県外事業者の参画で、都市部の高齢者を受け入れる事業を着想**
  - 検討委員会には、町の声かけにより、町の将来に危機感を持っていた地元の事業者（建設会社、福祉事業者等）が参加。彼らが、後にまちづくり会社の出資者や役員となり、事業の推進を担うキーパーソンとなった。
  - 検討委員会に参加していた学識者の紹介で、シニアコミュニティ事業を全国展開している域外事業者が検討に参加するようになり、都会の高齢者を受け入れるCCRC事業を実現する構想に至った。

- **町の声かけにより出資者を集めてまちづくり会社を設立、地元事業者が中心となってまちづくり会社を運営**
  - 事業実施主体として、町、地元事業者（建設会社・福祉事業者等）、地域金融機関など計13団体の出資を得て、まちの活性化に資する各種事業のプロデュースを目的としたまちづくり会社「(株)コミュニティライフずいし」を設立。町の働きかけにより出資者の獲得に成功。町が積極的に関わることで信頼を得ることができた。
- **交流拠点は町が整備してまちづくり会社が運営、高齢者住宅の建設・運営は民間事業者が自主事業として取り組む**
  - 町は、町有地に整備した地域交流拠点施設の指定管理者をまちづくり会社に予定し、まちづくり会社は、レストラン・展示スペースの運営等の収益事業を行うことで、独立採算で拠点運営を行うことができた。
  - 町有地における高齢者住宅の建設・運営は、サービス付き高齢者向け住宅事業者の自主事業として実施。同社は、入居希望者のコミュニティ（「つくる会」）を組織化し、入居者のニーズをきめこまかく把握した上で施設的设计・建設に入ること、事業リスクを低減した。
- **移住体験ツアー・イベントに毎回違うテーマを設定し、継続してツアー・イベント参加者を確保**
  - 雫石町を移住先として選択し、移住への一歩を踏み出してもらうための仕掛けとして、移住希望者を対象とした移住体験ツアー・イベントを継続的に実施。地域おこし協力隊のアイデアで、毎回のツアー・イベントにテーマ（郷土の偉人である「宮沢賢治」等）を持たせたところ、集客に成功した。
- **町からの業務委託や空き家の賃貸収入等で、まちづくり会社の活動費を確保**
  - まちづくり会社では、活動資金の不足が問題となっていた。そこで、社長を町長から出資者のメンバーから選出した者に交代し、町から業務委託を受けられるようにした。町政課題の解決に係る事業等の受託により、町民ニーズを把握するとともに、まちづくり会社の存在を町民に浸透させる効果も期待できる。
  - この他、まちづくり会社の財源確保の手段としては、町有施設の運営委託、空き家の賃貸による不動産収入等を想定している。

- **地域おこし企業人や地域おこし協力隊などの制度を活用し、ノウハウを持つ人材をまちづくり会社の担い手として確保**
  - 全国でシニアコミュニティ事業を展開しているサービス付き高齢者向け住宅事業者が、まちづくり会社に出資したほか、社員が地域プロデューサーとしてまちづくり会社に駐在出向し（「地域おこし企業人制度」を活用）、事業推進の強力なサポート役となった。
  - まちづくり会社では、地域おこし協力隊制度を活用して人材を確保した。書類選考に加え、1日かけて地域点検、ワークショップ、プレゼンを実施させ、プロデューススキルを重視して採用する人材を決定した。
- **専門家による講演会をきっかけとして、事業への機運とまちづくりへの関心が上昇**
  - まちづくり会社設立時に町民向けに説明会を開催したほか、住民説明会、議会での説明を重ねても、本事業の必要性について十分な理解を得られなかった。そこで、CCRCやエコビレッジの専門家を招き、住民・議員・町職員を対象に講演会を実施したところ、「移住者のため」だけでなく「地域の人のため」になる事業であることが伝わり、理解促進・機運醸成が進んだ。
  - まちづくり会社設立や地域づくり活動などさまざまな取組を進めていることが徐々に町民に知られるようになり、雫石のまちづくりに参画したいという意欲を持つ学生が出てきた。
- **地域住民の意見収集や移住者との交流によって、まちぐるみのおもてなし体制構築に努力**
  - 地域交流拠点のあり方を検討するにあたり、人づてに地域のキーパーソンを訪ねたほか、周辺地域住民とのワークショップ、小学校PTAに対する説明会及びアンケートを実施して施設の活用ニーズを発掘し、さまざまな活用ニーズを収集することができた。
  - 移住希望者向けのイベントに町民の参加も促すことで、まちぐるみのおもてなし体制を構築。移住希望者にとっては、移住前に町民と接することで、移住に際しての不安を取り除くことができた。

- **産官学金労言の代表からなる検討委員会で、事業の見直し方針を協議**
  - 産官学金労言各分野の代表からなる総合戦略の検討委員会において、成果の検証、事業内容の見直し方針等について協議した。

事業名称 生涯活躍のまち・つる推進事業

加速化交付金

事業概要

事業費 56,742 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 都留市は、近年高齢化による自然減に加え、転出の増加により人口減少に歯止めがかからない状況にある。また、基幹産業の第二次産業では若者の就業先が十分に確保されているとは言えず、地域経済も低迷している。
- そこで、市内に立地する3大学や関心のある民間事業者等、以前から事業に取り組んでいた関係者と連携して「生涯活躍のまち・つる事業」を展開することにより、元気な高齢者を地域に呼び込むとともに、新規雇用の創出と、高齢者をターゲットとした地場産業・新規創業のネットワーク化を図ることとした。

【事業主体】

都留市、大学コンソーシアム都留（都留文科大学、健康科学大学、県立産業技術短期大学校）、都留市版CCRC構想研究会（市・銀行が主催、CCRCに関心のある事業者が60社以上参加）

【事業内容】

1 移住プロモーションの強化

- 今後の生涯活躍のまち・つる構想の実現に向けて、Uターン住民による移住サポーターを組織し、移住促進のためのイベント開催・参加を積極的に行い、都留市の取組を広くPR。

2 お試し居住・受け皿の充実

- 都留市エコハウス※内にある移住相談センターに併設する形でお試し居住スペースを設置。移住希望者に都留市での生活を体験してもらい、生涯活躍のまち・つる事業で今後整備する「単独型CCRC」（3で後述）、「複合型CCRC」（4で後述）への入居者確保を進めている。また、市役所隣（お試し居住施設にも隣接）の倉庫を改修する形でモデルルームを整備。

※エコハウスは、環境省「21世紀環境共生型住宅のモデル整備による建設促進事業」で建設された環境配慮型モデルハウス。都留市ではこれを移住促進のための活動拠点として活用している。

3 単独（ストック活用）型CCRCモデルの推進

- 公的不動産（旧雇用促進住宅）を民間事業者に貸し出し、サービス付き高齢者向け住宅として改修・運営するために、施設の改修や運営などのノウハウに関するアドバイザー事業を実施。

※「単独（ストック活用）型CCRCモデル」とは、既存の公的不動産を活用し、介護事業者等にリノベーションを含めた利活用を進め、生涯活躍のまち施設とするモデル。中央自動車道都留インターチェンジ近くの雇用促進住宅の活用を想定している（市単独費により購入）。

4 複合（事業地開発）型CCRCモデルの推進

- 都留文科大学近隣の生涯活躍のまち・つる事業用地を整備していくための実施計画を策定。
- ※「複合（事業地開発）型CCRCモデル」とは、ある程度まとまった市有地を用意・整備し、介護事業者やデベロッパーを誘致する中で何棟かの生涯活躍のまち施設を整備していくモデル。現在のところ、都留文科大学近傍の土地（11,660㎡）を想定。

5 地域内コミュニティ環境整備

- 厚生労働省の提唱する「地域包括ケアシステム」を実施するために、都留市が提供する生涯学習プログラムなどを含めた地域包括ケア体制を構築し、移住者を含めた市民が集える、健康をテーマとしたコミュニティ拠点の整備や、後年度整備する健康ジムの設計などを行い、地域内のコミュニティ環境を整備。

お試し居住施設として使われているエコハウス



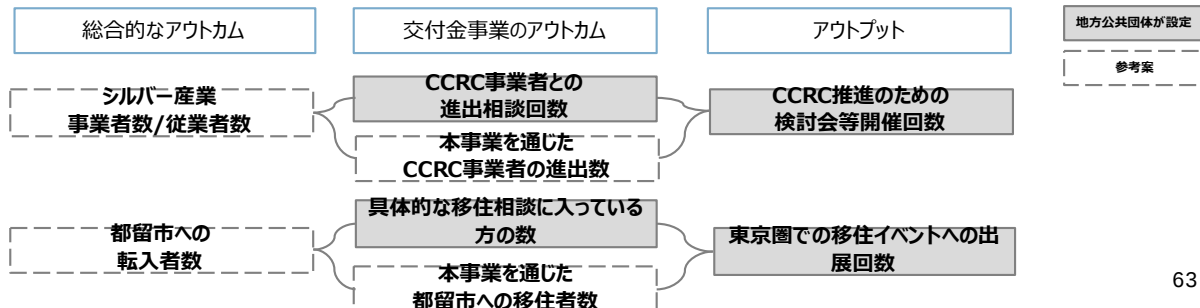
単独型CCRCとして活用する既存ストック（雇用促進住宅）



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
CCRC推進のための検討会等開催回数	5回（3回）	● CCRCは移住促進施策のみではなく「まちづくり」であるという考えから、様々なステークホルダーが一同に会し、事業実施について検討する会が必要であると考えて指標を設定。過去にない取組であり、市と事業者が勉強しながら進めていく必要があることから、現実的な開催回数を目標として設定。
CCRC事業者との進出相談回数	13回（3回）	● 居住の受け皿整備や各種プログラム（健康づくり・生涯学習）を提供する事業者が都留市への進出を考えるものとして指標を設定。検討会を通じて理解を深めた事業者が相談に来ると考え、目標を設定。
東京圏での移住イベントへの出展回数	7回（1回）	● 既に東京圏においては「生涯活躍のまち移住促進センター」への出展をしているものの、移住者に都留市の取組を訴えるチャンネルを増やすために指標を設定。市が自主的に開催するものを想定し、実施可能な水準を目標として設定。
具体的な移住相談に入っている人の数	68人（25人）	● イベントや移住促進センターにおいて相談に訪れる人のうち、いわゆる「話を聞いてみたいだけ」という人ではなく、具体的な相談に入った人の数を把握する必要があると考えて指標を設定。市として実現したい期待値を目標として設定。

ロジックツリー





■ **高齢者を増やし、シルバー産業の振興を図ることを長期的な目標として、CCRC事業を構想**

- 市の基幹産業である製造業の衰退に歯止めをかけるため、首都圏で増大する介護難民を市で受け入れることで高齢者のマーケットを創出し、それを対象にシルバー産業を振興したい、という市長の発案がベースにあった。
- その方針に基づき、市内に立地する都留文科大学、平成25年開学の県立産業技術短期大学校、平成28年開学の健康科学大学と連携し、それらリソースを活かした「生涯活躍のまち」を目指すなど、一環した方針のもと、各事業を関連付けて進めた。
- 単にCCRCを整備することがゴールなのではなく、将来的にはCCRCの整備により増加した高齢者をターゲットとしたシルバー産業を起こし、「福祉介護のものづくりバレー」となることを視野に入れて取組を進めた。

■ **地域の強みである東京圏からの近さ、3大学の立地、移住者に寛容な風土を活かして、他地域と差別化**

- 都留市の強み（東京圏から近いこと、地域に根付いた大学が3校あること）を活かし、東京圏の中高齢者層を受け入れ、生きがいを提供する「大学連携型CCRC」を目指すこととした。都留文科大学はもともと市立の大学であり地域貢献に積極的であること、また、大学のまちであり外から人が入ってくることに抵抗感がない風土も、本事業を進める上で強みとなっていた。

■ **地方公共団体と地銀の共催で構想研究会を組織し、地元のステークホルダーを構想段階から巻き込み**

- 市と地銀の共催で、3大学に加え、CCRCに関心のある事業者・市民等が参加する「都留市CCRC構想研究会」を開催。銀行が域外の事業者にも呼びかけ、当初は100社の事業者が参加した（60社が参加を継続）。ただし、参加者が多く、個別事案について意見交換・合意形成を図るのが難しくなってしまったため、分科会を置くなど、個々が意見交換しやすい立て付けとすることを考えた。

■ **事業を構想した当初から、同じ担当者が継続的に関わることで一貫した事業推進が可能に**

- 本事業を担当している企画課の課長は、市長が事業を構想した当初から本事業の検討・推進に継続的に関わっていた。事業の目的を理解する人物が継続的に関わることで、関連する事業と連携を図りながら、一貫性をもって着実に事業を推進できた。

■ **組織横断で実行力のあるプロジェクトチームを組織し、庁内の縦割りを排除**

- 庁内の縦割りを排除するため、各部課横断的な組織として「生涯活躍のまち・つる構想推進班」を置き、その下部に5つのプロジェクトチーム（PT）を組織。PTは、単なる「計画検討組織」としてだけではなく、検討・決定した計画内容を各課・各担当に持ち帰り、実践してもらう「実行組織」としても機能するようにすることで、PTによる指揮命令系統を構築できた。

■ **意味のある成果確認を行うため、イベント開催回数などのアウトプットのみならず、「真剣な移住相談者」をKPIに設定**

- イベントや移住促進センターにおいて相談に訪れる人は多数いるが、いわゆる「話を聞いてみただけ」という人が多いのが実情である。そのため、事業の実現に向けては、真剣な相談者を増やすことが重要と考え「具体的な相談に入った人の数」を指標として設定した。

■ **移住候補者として、土地にゆかりのある地元大学卒業生にターゲットを絞り込み**

- 都内移住イベント、お試し居住、「つる知るツアー」の開催、東京圏に居住するシルバー層や都留文科大学OB・OGのインタビューを通じて、移住希望者のニーズを把握。候補者名簿として約600人を超える連絡先リストを得ることができた。
- ゆかりのない土地に来ようという移住者は少ないが、都留文科大学は教員養成目的の大学であり、都留に住んだことのある人が全国に3万人いる。また、元教員は退職後も自分のキャリア・スキルを活かして地域に貢献したいという思いを持った人が多いため、退職後に都留に移住し、まちづくりに関わる意向を持つ人材が多いものと想定した。
- 移住希望者は女性が多く、年金で生活を支えつつ、生活の足しになるような簡単な仕事をしたいというニーズが高かった。生涯学習だけで人を呼ぶのは難しく、「生涯活躍のまち」の実現には住まい、就労、生涯学習、福祉等の要素のすべてを用意する必要があると分かった。

■ **経験が豊富な民間人材を地域プロデューサーとして招聘**

- 経験・知見の豊富な域外の人材を積極的に活用すべく、地域おこし協力隊の制度を活用して、全国でCCRCを推進している（社）コミュニティネットワーク協会の代表を地域プロデューサーとして招聘。都留に移住してもらい、現場で事業推進に取り組んでもらった。

■ **民間事業者が参加しやすいよう、事業者提案を受け入れる公募・入札方式を採用**

- 市所有の「旧雇用促進住宅」を事業者に貸し出し、サービス付き高齢者向け住宅として改修・運営する事業について、事前相談期間を設けて提案者の希望を取り入れたり、公募要項の一部を提案方式で変更できるよう事業者の負担を軽減する工夫を行った。その結果、2社から応募があり、事業者を決定し、事業を前に進めることができた。

■ **広報誌、タウンミーティング、市民懇話会など、様々な対話の場を利用して事業の効果を市民に発信**

- 「生涯活躍のまち」の実現は、地域機能の維持、市財政の改善など、市民にとってもメリットになるものであることを分かってもらうため、広報誌、市長のタウンミーティング、地域おこし協力隊による市民懇話会等で積極的に情報発信を行った。その結果、市民側から本事業の説明を求められるようになるなど、事業への関心を高めることができた。

■ **取組経験のない事業であるため、短いスパンで評価を行い改善点を計画に反映**

- これまで取り組んだことのない事業形態であり、実際に事業を進めながら微調整を加えていかなければ、いずれ大きなズレとなり事業が機能不全に陥りかねないため、庁内の推進組織であるプロジェクトチームの会議を毎月のように開催する中でこまめに見直し・改善を加えた。

事業名称 健康創造型生涯活躍のまち推進事業

加速化交付金

事業概要

事業費 42,660 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 南伊豆町は、少子高齢化と若者のUターンの減少から過疎化が進み、昭和30年に16,377人だった人口は、平成27年度当初には8,841人にまで減少、更に平成72年には約4千人にまで減少すると予測されており、人口減少対策が喫緊の課題となっている。
- そこで、現在未利用となっている共立湊病院跡地を計画予定地とし、海辺の恵まれた自然環境を活かした「健康創造型生涯活躍のまち（日本版CCRC）」の実現を目指すこととした。同地にサービス付き高齢者住宅を整備し、都市部からの元気な高齢者を受け入れるとともに同地を拠点とした他地域交流を推進することで、地域経済、町全体の活性化を目指している。
- 地域包括ケアの観点からは、健康なうちに移住し、移住先の地で社会的関係を築きながら歳を重ね、仮に要介護状態となった場合はその地で介護サービス等を利用していき姿が望ましいと考えられることから、計画の一環として、東京都杉並区と全国初となる地方公共団体間連携による特別養護老人ホームの整備を町有地で進めている。

【事業主体】

南伊豆町、生涯活躍のまち推進協議会

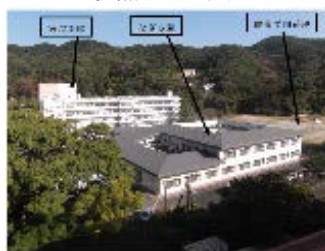
【事業内容】

- 健康創造型生涯活躍のまち事業計画の策定
- 町民及び首都圏住民のニーズ把握
- 町内相談拠点の整備・運営
- 首都圏における移住相談拠点の整備・運営
- 町内の意見調整、勉強会の開催
- 生涯活躍のまち推進協議会の運営

※平成31年度にかけて計画している事業

- 既存施設の解体・撤去、土地の整備
- 交流施設、サービス付き高齢者向け住宅の整備

拠点エリアの現況



拠点エリアを取り巻く自然環境



拠点エリア全体図



下田メディカルセンター



拠点整備地 (弓ヶ浜海岸)

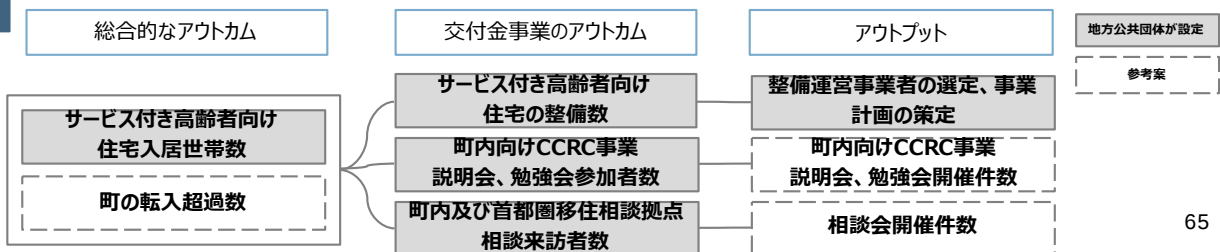


特別養護老人ホーム

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
町内及び首都圏移住相談拠点相談来訪者数	125組 (240組)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 平成31年度末の最終目標である「240組」は、拠点となる高齢者向け住宅への入居相談者も含めて設定した。</li> <li>● 加速化交付金事業単年度としての目標値は、前年度までの実績に基づき「90組」と設定した。</li> </ul>
町内向けCCRC事業説明会、勉強会参加者数	480人 (300人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業の進捗を測る上で、説明会や勉強会への参加者増加が重要と考え、指標を設定した。</li> <li>● 他事業における住民説明会等の参加者数に開催予定数を乗じて目標値を設定した。</li> </ul>
サービス付き高齢者向け住宅の整備数	0戸 (100戸)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 拠点整備を予定している地域の面積要件等を勘案した最大値を目標値として設定した。</li> <li>● 当初は、高齢者世帯のみと想定していたが、事業計画を、当該地域を中心としたCCRC事業から町全体を区域とした生涯活躍のまちづくり事業に見直すにあわせて、100戸の対象は、サ高住のみでなく、多世代に拡大 (サ高住単体では50戸程度、共用開始は平成34年度)。</li> </ul>
サービス付き高齢者向け住宅入居世帯数	0世帯 (90世帯)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 整備するサ高住を稼働運営する場合の採算ベースとしての目標値 (供用開始から1年半後の目標)。</li> <li>● なお、サ高住の整備戸数の修正後も、多世代向けの住宅も含めた入居世帯数として維持。</li> </ul>
整備運営事業者の選定、事業計画の策定	1件 (1件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本計画のスケジュール通り進むことを想定し、整備運営事業者選定と事業計画の策定の2つの目標を設定した。加速化交付金事業では、基本計画の見直しを含めた事業計画の策定を主に進めた。</li> </ul>

ロジックツリー





■ 高齢者の移住促進を図ることで、医療・介護の雇用創出を目指す

●南伊豆町では、地域機能を維持するため、以前から移住促進に取り組んできた。当初は若者をターゲットとしていたが、仕事が無いためなかなかうまくいかなかった。そこで、まずは高齢者の移住を進めて医療・介護の雇用を生み出し、それによって若者の移住を進めるという考え方にシフトした。

■ 病院の撤退による空洞化への対策として、跡地に移住・交流のための拠点整備を計画

●町内随一の景勝地である弓ヶ浜を有する湊地区では、病院と健康学園の廃止に伴い、人口が大きく減少し、小売店が倒産するなど地域の衰退が問題となっていた。当該地区は土地が確保できるほか、病院職員等の転出入が多く、移住者受入れの風土があることから、当該地区を対象として、病院・健康学園跡地に交流施設とサービス付高齢者住宅を整備する計画を策定した。

■ 昭和初期に建設された建物をリノベーションし、サテライトオフィス入居施設として活用

●当該病院はもともと海軍病院として設立されており、昭和初期に建設された木造の病棟が残っている。これを取り壊すのではなく、リノベーションしてサテライトオフィスを入れることで、地域の魅力を高める資源として有効活用することにした。

■ 事業の柱である「健康づくり」「生きがいづくり」に関する住民ニーズの徹底的な聞き込み

●生涯活躍のまち事業の柱である「健康づくり」「生きがいづくり」に関して、町民アンケート・インタビューにより住民ニーズを徹底的に把握した上で、地域の特性を活かした健康づくりメニューや生涯学習の要素の開発を行った。

■ 事業計画策定段階における住民意見を踏まえた事業の優先順位付け

●はじめに策定した基本計画では、サービス付き高齢者住宅の整備により、首都圏から高齢者の移住を促進することを主目的としていた。しかし、事業計画を策定・推進するために新たに設置した「南伊豆町生涯活躍のまち推進協議会」において、地域住民等との協議を重ねる中で、施設を整備してそこに移住者が入居したとしても、既存のまちと隔離された場所になってしまうことへの懸念があることが分かった。●そこで高齢者の移住を目的としたCCRC事業ではなく、持続的に発展するまちづくりの事業として進めていくことにした。具体的には、生涯学習や健康づくりなど、まずソフト事業に取り組んだ上で、ハードの整備事業へ段階的に進めることとした。

■ 杉並区との連携による東京での移住説明会の開催、有識者の紹介

●南伊豆町は、東京都杉並区の健康学園が立地したことから同区と長年の交流があり、全国初となる地方公共団体間連携による特別養護老人ホームの整備に至った。その他にも、杉並区から健康づくり・コミュニティづくりに関する学識者の紹介を受けたり、区役所で、関心のある区民に対する移住説明会を開催するなど、事業を進める上で杉並区との連携が役立っている。

■ 地域コミュニティの核となるNPO法人との連携による移住促進策の強化

●南伊豆町は、30年ほど前に田舎暮らしに憧れて東京から南伊豆町に移住し、環境保全型農業に取り組んできたNPO法人伊豆未来塾代表と連携して移住促進に取り組んでいる。同氏は、子育てを行う中で地域に子どもが少ないこと、地域コミュニティを維持するためには人が必要であると感じ、自主的に移住定住支援に取り組んでおり、ノウハウや経験が蓄積されていた。現在は町から委託を受けて、現地での移住相談セミナーや交流イベント等を開催している。

■ 庁内に専従の組織を設置し、事業を継続的に推進できる体制を構築

●事業が継続性を確保するため、庁内に専従の組織を設置するとともに、事業の背景・目的や内容を深く理解した職員が継続的に関わっている。その結果、首長の交代を経ても事業を継続することができている。

■ 周辺地域と連携して移住促進イベントを開催するなど、広域で横のつながりを強化

●事業予定地である病院の土地・建物は南伊豆町を含む賀茂地域1市5町からなる一部事務組合が所有している。南伊豆町が買い取ることで合意しているものの、構成団体の首長が変わるたびに改めて説明する必要があり、契約締結が遅れている。●全国で移住促進に取り組む団体が増え、地域間競争が激しくなっている。賀茂地域では移住促進に向けて活動している団体の横のつながりが弱く、さまざまな団体が同じような活動を並行して取り組んでいる状況であり、合同でイベントを開催するなど、連携を強化しつつある。

■ サークルの立ち上げなど、移住後のアフターケアによる孤立の防止

●シニア層は「第二の人生を田舎で暮らしたい」という思いから移住する人が多い。ただ、来てはみたものの何をしようか分からない、という人も多く、孤立しがちであるため、趣味のサークルを組織するなど、アフターケアに取り組んでいる。

■ 移住説明会のフィードバックを活かした情報提供内容・方法やターゲット世代の見直し

●杉並区民を対象とした説明会では、ハードルを下げるため、「交流」「お試し居住」に重点を置いた説明をしてきたが、参加者はむしろ「移住」のための具体的な情報提供を求めていることが分かり、情報提供の内容・方法の見直しが課題になっている。●基本計画の時点では、高齢者の移住に特化したKPIを設定していたが、事業内容の変更にあわせて、あらゆる世代の移住を対象としたKPIに変更した。

ここがポイント！

● まずは、町民のためのソフト事業（健康づくり、生涯学習等）に取り組み、受入れの素地を整えた上で、首都圏等からのアクティブシニアの移住促進を目指している。

事業名称 諏訪圏6市町村によるSUWAブランド創造事業

加速化交付金

事業概要

事業費 93,817 (千円)

【事業の背景・経緯】

● 諏訪地域は精密機械工業の集積地として発展してきたが、近年の企業の海外展開、海外企業の台頭等により中小企業の経営環境は厳しくなっている。そのため、地域の労働生産性向上や付加価値の高い分野への進出が課題となっていた。同一経済圏である諏訪圏6市町村（岡谷市・諏訪市・茅野市・下諏訪町・富士見町・原村）が共同で域内に立地する大学（信州大学、諏訪東京理科大学）、NPO諏訪圏ものづくり推進機構が諏訪圏の中小企業と連携することで、高付加価値の商品開発や諏訪地域の工業製品等のブランド化を実現し、諏訪地域における産業縮小と人口減少の解消に取り組んだ。

【事業主体】

医療・ヘルスケア分野：NPO諏訪圏ものづくり推進機構（地域企業のOBが中心となって構成）

小型ロケット分野：信州大学

【事業内容】

1 諏訪地域のものづくり技術を生かした新事業進出支援

● ①小型ロケット製作を通じたものづくり技術の高度化と人材育成：諏訪圏の精密工業の発展を支える人材の育成を目的に、ハイブリッドエンジン搭載の小型ロケットを題材にした教育プログラム※を通して、自ら考え提案することができる「提案型技術者」を輩出する。教育プログラムの成果として諏訪圏における宇宙機器の技術力向上を図る。

※人材養成対象者（信州大学大学院修了者、地元企業からの推薦者）を研究テーマ別（構造機構・地上設備・燃焼・計測制御・ミッション・広報）に分類し、実証実験・フィールド調査を通じた技術指導を実施。その他、青少年（中学生・一般市民）を対象とした宇宙教育などのイベントを実施。

● ②医療・ヘルスケア機器分野への参入に向けた人材育成、企業間交流：諏訪地域の強みである高度な精密加工技術を持つ地元企業の医療・ヘルスケア機器分野への進出を支援する。医療関係の経験とノウハウを有するNPO「諏訪圏ものづくり推進機構」が、地元企業を対象に講習会・交流会・研究会を実施し、商品開発に向けた技術指導や事業者の持つ技術をそれを必要とする事業者と結び付ける等のマッチングを行う。

● ③次世代産業における人材育成とアドバイザー・コーディネーターの配置

● ④域内企業の新分野進出等に向けた新製品開発等の支援

2 工業と商業等が一体となった「SUWAブランド」の確立

● ①域内ものづくり企業製品の出張展示・商談会及び域外技術者等呼び込み移住セミナー等の開催

※平成27年度は地方創生交付金（上乗せ交付）の採択を受け、1①及び②を実施。

※平成28年度は、1①及び②を更に発展させるとともに 1③および 2①の事業を実施。

医療・ヘルスケア機器分野への参入に向けた人材育成  
商品開発された製品例

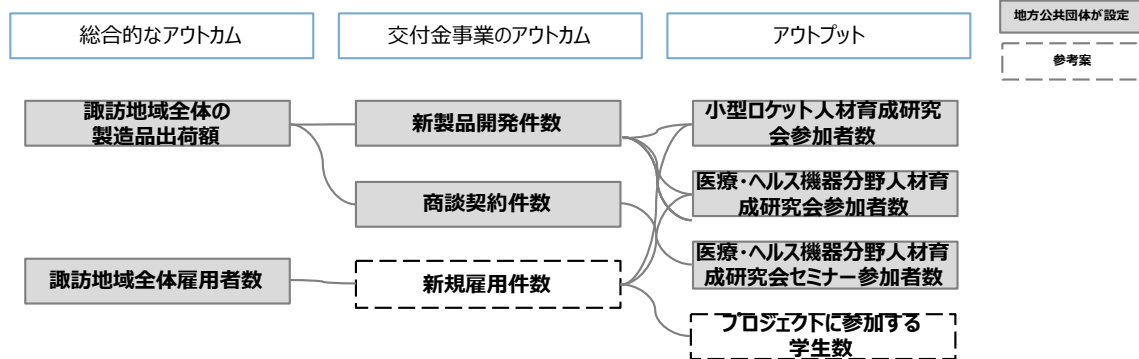


出所) 国際モダンホスピタルショウホームページ

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
小型ロケット人材育成研究会参加者数	28人 (30人)	● 事業に参加する市民（地元企業の技術者・学生）の数として設定した。目標値は事業内で実施するプロジェクトの数と、昨年度の実績値をベースに設定した。
医療・ヘルス機器分野人材育成研究会参加者数	118人 (30人)	● 事業に参加する市民（地元企業の技術者）の数として設定した。目標値は事業内で実施するプロジェクトの数と、昨年度の実績値をベースに設定した。
医療・ヘルス機器分野人材育成研究会セミナー参加者数	196人 (140人)	● 医療関係者の特許取得を支援するセミナーへの参加者数。目標値は事業内で実施するプロジェクトの数と、昨年度の実績値をベースに設定した。
新製品開発件数	26件 (30件)	● 過去の実績やSUWAブランド創造事業に参加している企業数より設定した。開発した製品の中には、国際モダンホスピタルショウ2017グランプリを受賞した製品もあった。
展示会における商談契約件数	30件 (35件)	● 展示会や海外支援（商談会）等に参加しうる企業数より設定した。単なる技術力の向上ではなく、商品化に繋がる技術開発を進めた。
諏訪地域全体雇用者数の増加	-人 (-人)	● 諏訪地域全体従業員数（経済センサス、工業統計調査）であるが、長期的なKPIとして設定しており、具体的な数値目標は検討段階。
諏訪地域全体の製造品出荷額等	-億円 (-億円)	● 諏訪地域全体の製造品の出荷額（経済センサス、工業統計調査）であるが、長期的なKPIとして設定しており、具体的な数値目標は検討段階。

ロジックツリー





■ 地域の中小零細企業の技術力を活用した、航空宇宙、医療等の成長産業分野への挑戦

- 大手電子機器メーカーの工場が閉鎖されることとなり、その発注先となっていた中小零細の精密加工工場も閉鎖の危機にあった。
- 信州大学は平成18年より諏訪圏域において大学院修士・博士課程専門職コースのカリキュラム開発と実証講義を行っており、諏訪サテライトオフィス（テクノプラザおかや）に技術拠点を有していた。また、諏訪地域には大型医療施設が立地していた。
- 精密加工技術に加え、信州大学、大型医療施設を活かせる成長産業分野として、ロケット分野、医療・ヘルスケア分野の振興に取り組んだ。

■ 人材育成を中心とした幅広い産業振興と位置づけ、産業支援に限定しない取組を実施

- 地方公共団体として特定分野の産業を直接的に支援すると軋轢が生じるため、人材育成事業として産業振興に取り組んだ。
- 人材育成を事業の中心に据えることで、事業化に向けた支援の範囲は限定されてしまうものの、特定の産業を優遇しているという印象を与えないようにすることができた。

■ 定期的開催する6市町村担当者会議の場を活用し、連携地域間の合意形成を実施

- 当初、諏訪圏6市町村それぞれで注力したい産業が異なっていたため、医療・ヘルスケア分野、ロケット分野に注力することについては、定期的に開催している6市町村の工業担当者会議の場を活用して時間をかけて合意形成を進めた。

■ 医療・ヘルスケア分野やロケット分野の人材育成のため、産業界OBや大学関係者が中小企業に技術指導を実施

- 医療・ヘルスケア分野の人材育成は、産業界のOBからなるNPO諏訪圏ものづくり推進機構、ロケット分野の人材育成は信州大学に事業委託した。各分野の技術力、ネットワークを有する技術者が中小零細企業を支援する体制を整えることができた。
- 例えば、NPO諏訪圏ものづくり推進機構には大手電子機器メーカーのOBが多く在籍しており、特にニーズとシーズのマッチングという観点において、中小企業が新商品を開発する際の技術指導が可能であった。

■ 事業実務経験の豊富な産業界OBが活躍するNPOと検討し、新規参入可能な分野をターゲット

- 地域の中小零細企業が新規に医療・ヘルスケア分野に参入する事業であったため、過去の販売実績を持つ事業者が競争力を持つ当該分野において、短期間で競争力を持った製品を開発することは難しいと考えた。
- 実務経験の豊富な産業界OBを擁するNPO諏訪圏ものづくり推進機構との検討において、将来的に収益性の高い医療機器分野への参入を目標にしつつ、まずは介護用品や医療現場で使用する消耗品の市場をターゲットとした商品開発で、事業者の実績作りに取り組むことにした。
- 事業を通じて開発した「点滴クリップ」が国際モダンホスピタルショー 2017のグランプリを取得し、商品に対する問い合わせも増え、事業者の実績作りだけでなく、事業継続に向けたモチベーションも高まる結果が得られた。

■ 子供でも覚えられるキャッチフレーズを設けることで市民の理解と参加意識を醸成

- 成長産業を地域に定着させるには5年～10年といった期間を要すると考えた。また、プロジェクトベースでNPOと大学が地域の企業を支援する形態を取っていたため、取組の全体像が見えづらいという問題意識があった。
- ロケット分野では、「諏訪地域発のロケットを飛ばそう」というイメージしやすい目標を掲げることで、プロジェクト参加者の意識を統一することができた。また、市民向けには「みんなのロケット」という親しみやすいコンセプトを掲げることで、講習会やイベントを通じて地域の誰もが事業に参加しやすい体制を整えた。

■ 中学生をターゲットにした普及啓発活動など、参加事業者のモチベーション向上機会を提供

- 人材育成の対象者は地域の企業や大学生がメインではあるものの、ロケット分野では地域の産業に興味を持ち、将来、地域の企業に就職してもらいたいという想いから、中学生を対象とした講習会を行った。この講習会を通じて、プロジェクトに参加する事業者が自身の活動に意義を感じ、モチベーションが上がる効果があった。

■ アウトカム指標の達成に向けて、アウトプット指標の達成度底上げや定性的な効果も意識

- 「新商品開発件数」、「展示会における商談契約件数」などのアウトカム指標が未達となった。雇用者数や製造品出荷額等の増加を長期的な目標指標として意識しつつも、アウトカム指標の達成に向けて、アウトプット指標に設定した研究会・セミナー参加者数といったKPIの達成度を高めることが重要と考えた。
- 信州大学の学生がロケット産業に携わりたいということで地域の企業に就職したり、国際モダンホスピタルショー2017グランプリを受賞する商品が開発されるなど、定量的な効果は小さいものの雇用者数・出荷額に波及する成果を出すことができた。
- こうした定性的な成果も測定できるKPIも今後設定することで、事業の効果を測定することとした。

ここがポイント！

- NPO諏訪圏ものづくり推進機構・信州大学が地域内の中小零細企業と連携しながら、成長産業分野（医療・ヘルスケア分野、ロケット分野）に進出した。

事業名称 飯田下伊那地域における航空機産業分野の人材育成と技術開発力の強化広域連携事業 加速化交付金

事業概要

事業費 106,000 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 南信州（飯田下伊那）地域は、先端技術を導入した精密機械、電子、光学のハイテク産業をはじめとする下請け企業が多数存在し、小物製品の機械加工を中心とした製造業が地域の発展に貢献している。地域の企業と連携した航空産業振興の取組は、地域内企業の関東圏・中部圏の重工メーカー等からの引き合いへと結びついており、更なる飛躍が期待されている。
- リニア時代を見据え、地域に活力を生む「知の拠点」の形成と世界に誇れる飯田のスタイルを発信するために、南信州14市町村で組織している南信州広域連合が中心となって、産業振興と地域振興に寄与する学術研究の「知の拠点」整備に取り組んだ。「知の拠点」整備により、すべての産業が一体となって地域産業の底上げを図り、持続可能な地域産業の構築を目指す。

【事業主体】（公財）南信州・飯田産業センター（地元の産業団体・企業の出資により設立）

【事業内容】

「知の拠点」整備に向け、1.航空機システムの研究開発を進める体制構築、2.信州大学航空機システム共同研究講座の開設に向けた整備、を行う。

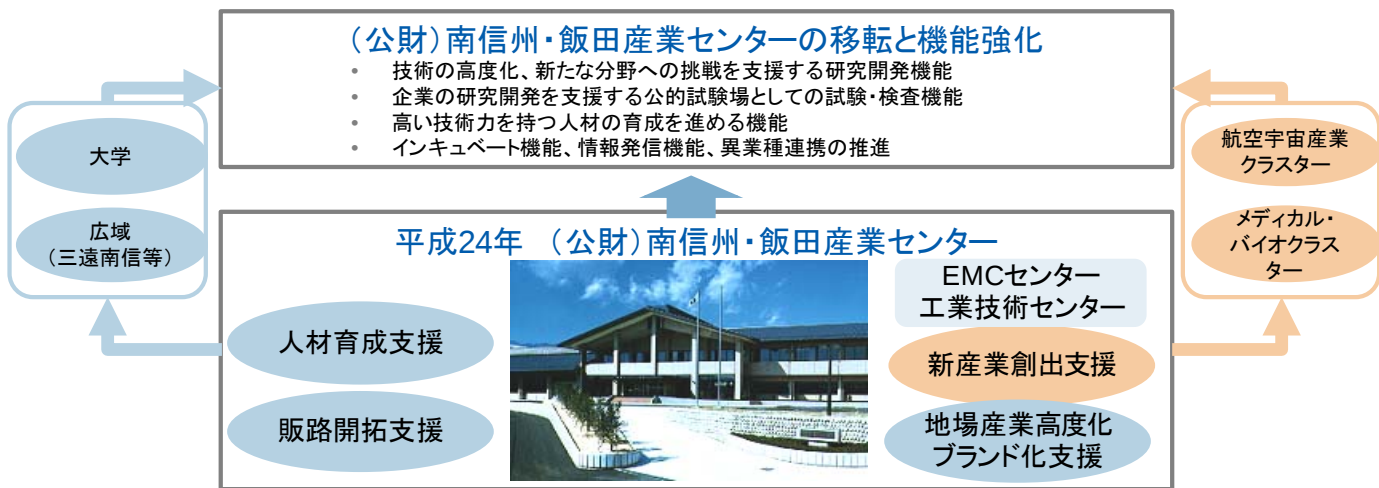
1 航空機システムの研究開発を進める体制構築

- 航空機システム共同研究講座を平成29年4月から開講するための準備
- 信州大学共同研究講座と（公財）南信州・飯田産業センター及び地域内企業が実施する航空機システムの研究開発を、経済産業省及び《JAXA》が支援する共同研究体制の構築
- 研究開発に必要な環境試験装置の導入及び運用に欠かせない専門人材の育成
- 航空機補助燃料システム等の開発に向けた調査研究

2 信州大学航空機システム共同研究講座の開設に向けた整備

- 信州大学を含めたコンソーシアムを組織し、航空機システム共同研究講座の開講に向けた調査および整備

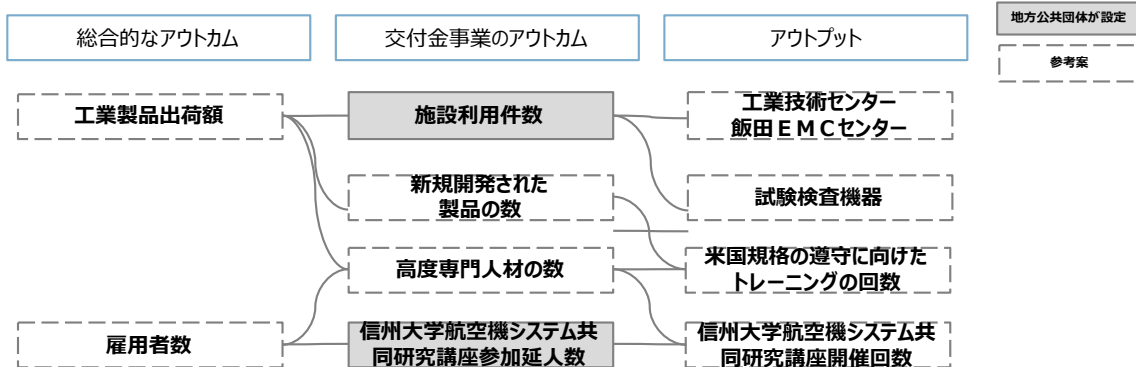
リニア時代を見据え、地域産業の更なる発展を支える「知の拠点」づくり 実施体制図



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
施設利用件数	883件 (1,200件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 航空機産業における新たな製品開発には、試験・評価・分析による実効性が必要であり、地域産業の高度化・高付加価値化には工業技術センター・飯田EMCセンターの利用件数に比例すると考えた。</li> <li>● 指標の活用については、今後、新たな試験機器の導入やシミュレーション等で活用する予定。</li> </ul>
信州大学航空機システム共同研究講座参加延人数	397人 (100人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 航空機産業における産業づくりには、製品開発を支える高度な人材育成が必要だと考えた。「飯田産業大学」や「ものづくり高度人材育成事業」等による人材育成プログラムの受講延人数を参考にしながら目標値を設定した。</li> </ul>

ロジックツリー



### ■ 地域の中核企業のアイデアを活かした事業コンセプトの形成

- 平成26年度より、地域の中核企業や行政から、航空・食品分野を始めとする地域の製造業のR&D拠点となる「知の拠点」の形成について提案があった。折しも先行型交付金の動きがあったため、行政・民間が連携する形で構想の実現に向けた協議が進展した。協議の中で、「知の拠点」を設置することで、産業振興によってひとの流れを呼び込み、地域の高等教育基盤の強化によって若年層の流出を防ごうという、事業コンセプトが形成された。
- 県、市町村及び地元の産業団体・企業の出資により設立されていた（公財）南信州・飯田産業センターを「知の拠点」として活用するための機能強化に向けた検討を進めた。そして、民間事業者にとって利用しやすくするため、県から旧飯田工業高校の無償譲渡を受け、同センターの規模・機能を拡大を図った。

### ■ 周辺町村との協議体の枠組み（定住自立圏の協議体）を活用した課題・ニーズの共有体制構築

- 飯田市を中心とする定住自立圏の協議体（南信州広域連合）等を活用し、周辺13町村と課題・ニーズの共有を実施した。話し合いの場では、地域に精密機械、電子、光学のハイテク産業等企業が多数存在することが共通認識として挙げられた。行政間の調整については、地域の中核企業の取引先が行政区分を越えて多く存在することもあり、地域全体として航空機産業に関わる取組を推進するという意識統一が比較的順調に進められた。
- 他産業関係者との合意形成については、地域の中核企業のリーダーシップが効果的であった。

### ■ 地域の中核企業及びその発注先企業による積極的な財政支援により産業全体の協力体制を確立

- 地域の中核企業とその発注先企業を中心に構成された「飯田航空宇宙プロジェクト」の会員企業が、「知の拠点」で展開される開発プロジェクトに財政的な支援を講じた。地元企業が積極的に取り組む意思を表明することで、航空機産業を中心とした地元企業・金融機関からの協力体制が確立された。

### ■ 特区（アジアNo.1航空宇宙産業クラスター形成特区）指定による税制優遇措置を活用

- 平成26年6月、定住自立圏内の飯田市内地区、松川町内地区、高森町内地区、喬木村内地区、豊丘村内地区の5地区が「アジアNo.1航空宇宙産業クラスター形成特区」に指定されたことで、航空機産業における設備投資や融資に対して税制優遇措置が得られる環境を整備することができた。具体的には、特区内の事業者は一定の条件のもとで「国際戦略総合特区設備等投資促進税制」、「総合特区支援利子補給制度」等の国の支援措置が受けられる。
- 特区制度を活用することで、地元企業の事業振興に役立てることができた。

### ■ 海外から専門家を招聘し、試験機器の扱いに係る専門人材を育成

- 南信州・飯田産業センターの研究開発設備の整備においては、航空機搭載品の技術基準への適合に関するアドバイスを受けるため、米国から専門家を招聘しスペックの確認等に取り組んだ。研究開発設備を取り扱える人材として、南信州・飯田産業センター、地域の中核企業の職員が海外専門家からの指導を受けた。

### ■ 複数市町村の首長レベルの協議・調整事案として進捗管理を実施

- 航空機産業振興は、地域としては関連予算の規模も大きく、かつ複数市町村による取組であったため、首長レベルの協議・調整事案として慎重に進捗管理した。協議・調整の会議では予算・KPIの動向についても報告するとともに、数値動向評価に加え、事業の方向性についての議論も行われた。
- 市町村のトップレベルで議論と合意形成を行うことで、広域の事業においても迅速な判断と計画の反映が可能となった。

### ■ 航空機システム共同研究講座により、地域の企業が技術を共有するネットワークを構築

- （公財）南信州・飯田産業センターが主導する形で、地域の企業の技術者や信州大学教授が講師を務める「信州大学航空機システム共同研究講座」を実施した。地域の企業の技術者同士が最先端の技術を共有するネットワークを構築することができた。
- 本講座は社会人を対象にしたものであったが、研究・教育指導を学生にも広げるべく、地域産業界、金融界、行政による「信州大学航空機システム共同研究講座コンソーシアム」を設立し、信州大学を主体とする研究基盤の形成を支援した。平成29年4月には信州大学飯田サテライトオフィス（旧飯田工業高校の跡地に立地）において「航空機システム共同研究講座」が開講されている。

### ■ 産官学金労言等の外部有識者と南信州広域連合議会における効果検証を実施

- 産官学金労言等（信州大学、東京大学、地元金融機関、地域企業等）の外部有識者による効果検証だけでなく、南信州広域連合議会における効果検証も実施した。
- 検証結果については、南信州広域連合及び南信州・飯田産業センターのホームページ上で公表し、一般市民に対する見える化にも取り組んだ。

ここがポイント！

- 飯田市の旧飯田工業高校の跡地に南信州・飯田産業センターを移転させ「知の拠点」として同センターの機能強化に取り組み、地域産業界・金融界・行政・大学が参画した航空機システムの教育・研究基盤を形成した。



事業名称 ICTで人の流れを呼び込む教育・産業づくり推進プロジェクト

推進交付金

事業概要

事業費 17,809 (千円)

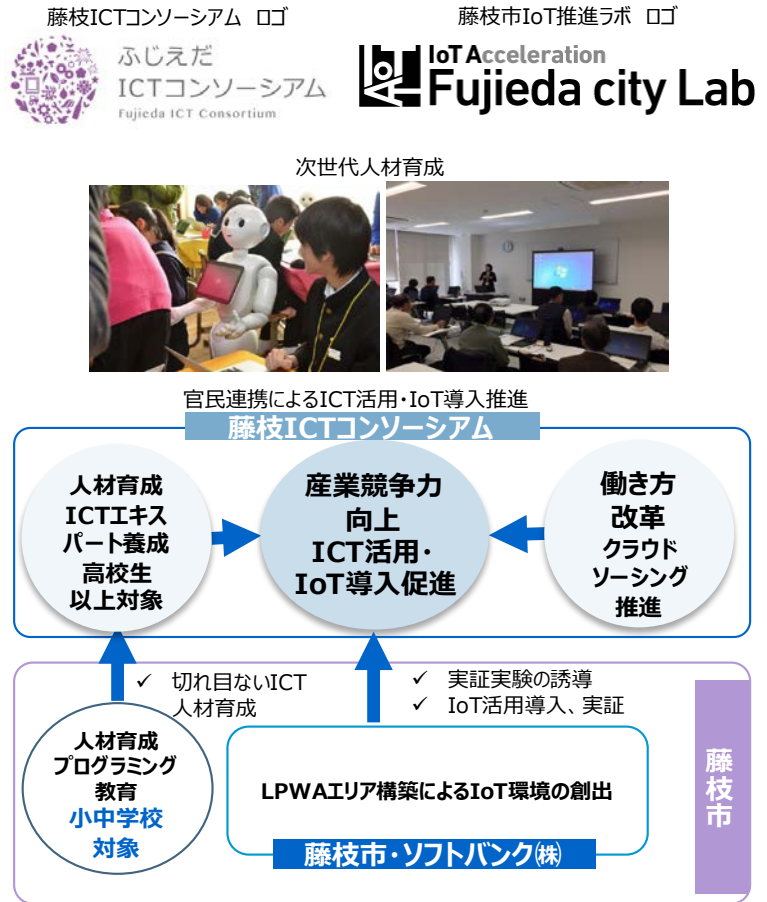
【事業の背景・経緯】

- 藤枝市・島田市は静岡市のベットタウンとしての要素が強く、移り住む子育て世代は増加傾向にあるものの、新たな産業が生まれにくい。中でも、女性や大卒者が活躍できる雇用や、今後最も必要とされる理系人材を都心部から呼び寄せられる器がない。手に職を持たない女性も多く、潜在的な労働力・スキル等活用も課題となっている。
- そこで、ICT・IoT等による第4次産業革命にいち早く対応し、地元産業の持続的な成長の基礎づくりと起業・創業支援、若い世代が働きたいと思える就業環境づくりを進める。両市の特性を活かした産業革新やビジネス創出、女性や若者が魅力を感じ、活躍できる産業の創出を図り、将来その産業の更なる発展を担う人材の育成により、魅力ある「しごとと輝くひと」を生み出し、若い世代から地元での就職やUターンを希望される「稼ぐ力のあるまち」を目指す。

【事業主体】藤枝ICTコンソーシアム、島田ICTコンソーシアム (各市の産学官金が参加、藤枝・島田ICT推進協議会として連携)

【事業内容】藤枝市では以下の事業を実施

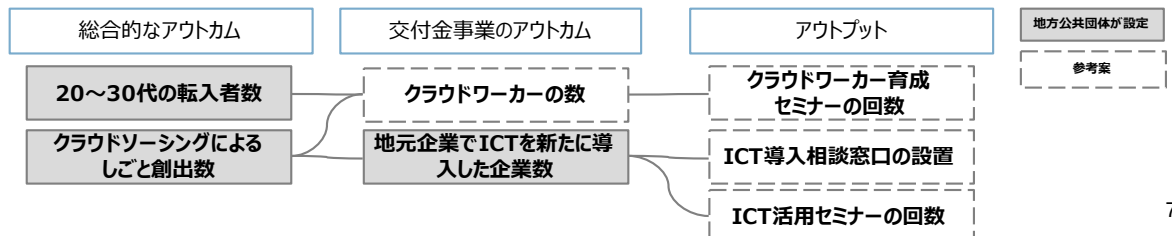
事業内容	概要	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
ICT人材育成事業	ICT・ロボット教育推進事業	中学校の授業におけるプログラミング教育の展開				
	ICTロボット教育普及事業	民間事業者が主体となったICTロボットプログラミングに特化した教育の普及				
	ICT活用エキスパート養成事業	市内の高校生や大学生及び社会人を対象に世界基準のICT教育を行う、「ICT活用エキスパート養成」の体制構築				
	交流型ITキャンプ事業	小学生～大学生がIT教育を通じて交流促進を図る				
クラウドソーシング推進事業	クラウド活用推進ビジョン・アクションプラン策定	クラウドソーシング事業創出に向けたビジネスモデル・事業計画の策定				
	クラウドソーシングワーカースタート実態調査	一般市民を対象にしたクラウドソーシング参加意識の把握				
	参加企業説明セミナー	企業及び市民に対し、クラウドソーシングについての説明会開催				
	藤枝クラウドソーシング運営事業	クラウドソーシングおよびクラウドワーカースタート実態調査の運営				
	クラウドソーシング業務委託体験事業	クラウドソーシングへの地元企業仕事発注ノウハウ習得				
	オープンスペースの設置	クラウドワーカースタート実態調査となる施設の整備				
地元企業のICT導入促進事業	地元企業のICTロボット導入を啓発するフェア、研修会開催	事業者を対象にしたICT技術の利活用に向けた啓発				
	地元企業のICT導入意向調査	事業者を対象にしたICT導入事業への参加意識の把握				
	地元企業のICT導入促進事業	地元企業のICT導入に向けた相談窓口開設によるコーディネート支援及びセミナー開催等				
	産業IoT活用促進事業	IoT活用促進に向けたLPWA (LoRa) の環境整備				



KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
20～30代の転入者数	-231人 (累計) (30人)	大卒者の地元定着と子育て世代の誘導、「しごと」の創出により転入増加の効果を測る上で、20～30代の転入者数 (人) を設定した。基準年に対しマイナス値ではあるが、事業を通じて、学生の地元企業への関心、地元への愛着などの意識づけを図るとともに、時間や場所を選ばない働き方の提供などにより転入者の増加と併せて転出者数の抑制効果を見込んだ。
クラウドソーシングによるしごと創出数	0件 (累計) (0件)	クラウドソーシングの導入にあたって、まずはワーカースタートの育成が必要であることから、事業開始2年目から仕事の受発注ができるものと想定し、5年目には合計1,000件のしごと創出を目標とした。
地元企業でICTを新たに導入した企業数	0社 (累計) (0社)	地元産業の生産性向上と競争力向上を進める上で、ICTを導入した地元企業数を設定した。既存の支援機関への相談や本事業による導入診断やセミナー及び相談支援事業等の実施により、平均月2件の導入を目標として設定した。

ロジックツリー





■ RESASを用いて産業構造を客観的に把握し、産学官金が参加する部会において事業アイデアを具体化

- RESASを活用し、市における産業構造・創業比率や世代別の人口動態の客観調査を実施した。この結果をベースに、庁内関係課、産業支援センター、まち・ひと・しごと創生市民会議構成員、市内金融機関及び市内業者が参加する「まちづくり部会」「金融部会」「教育部会」の場を設け、市が抱える課題について議論した。
- 分析から明らかになった、市内に基幹産業が無く、99%が中堅・中小企業であるという産業構造に着眼し、ICTを活用して中堅・中小企業の成長を伴走型で支援し、しごと・雇用を創出することとした。子育て世代を中心に人口が増加している点にも着目し、結婚や出産をきっかけに仕事を離れている「潜在労働力」をICTにより活用することを考えた。

■ 民間通信会社と包括連携協定を結び、事業者のリソースや技術、ノウハウを活用して事業を推進

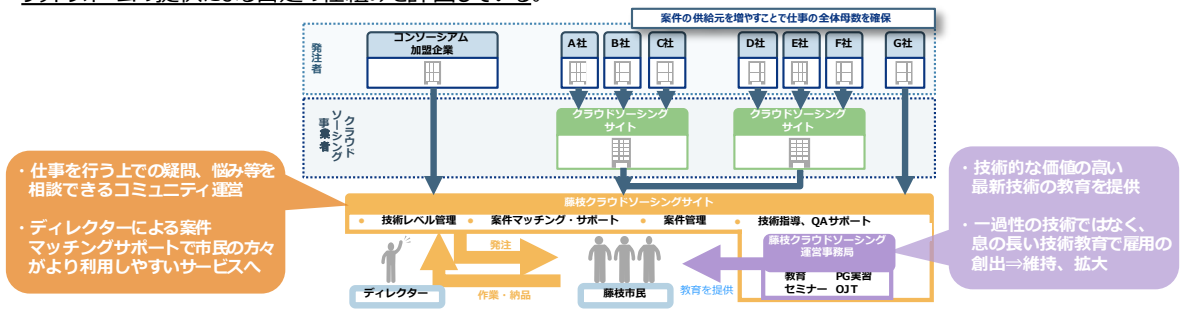
- 藤枝市長がロボット（Pepper）を学校教育に導入したいという構想を描いており、平成27年よりソフトバンクとの検討を進めた。そして市の重点施策4K（健康、教育、環境、危機管理）をICTを活用して強化していくべく、平成28年6月にソフトバンクと包括連携協定を結んだ。包括連携協定によりソフトバンクのネットワークを活用した事業推進が可能になった。
- 藤枝ICTコンソーシアムの運営を受託しているITbook(株)との繋がりもこの包括連携協定を契機に形成されたものである。その他、同市でIoT実証実験事業を実施する際もソフトバンクが首都圏で周知してくれたため、市外からの応募が多数見られた。

■ 市内大学の提案によるICTコンソーシアム設立により、産学官金による産業振興基盤を形成

- ソフトバンクとの連携の検討を進めている頃に、情報・経営分野に強みがある静岡産業大学の学長から行政に対して、ICTの効率的な活用による地域産業の活性化、相互の成長・発展を目的に、ICTまちづくりの推進母体として ICTコンソーシアムを設立する提案があった。静岡産業大学が中心となる形で、「藤枝ICTコンソーシアム」が平成29年3月に設立された。同コンソーシアムには、市内の産学官金とソフトバンク・ITbookなど約90団体が参加している。

■ クラウドソーシングサイトの運営による自走の仕組みを検討

- 藤枝ICTコンソーシアムは、中小企業へのICT技術の導入支援や、クラウドワーカーの育成事業を実施しているが、事業費については現在行政からの補助により運営されている。将来的にはコンソーシアムメンバーからの会費や、クラウドワーカーと中小企業をマッチングするプラットフォームの提供による自走の仕組みを計画している。



■ ICTコンソーシアムの主要事業を受託する事業者が現地法人を設立し、人材育成やノウハウ支援を実施

- 中小企業へのIoTコンサルティングやクラウドワーカーの育成を行うために、ICTコンソーシアムの主要事業を受託するITbook(株)（本社：東京）が、平成29年10月に完全子会社である「藤枝ITbook(株)」を設立した。
- 藤枝ITbook(株)が、藤枝ICTコンソーシアムの運営をサポートし、人材育成やノウハウ面から藤枝市の取組を支援していく計画である。

全小・中学校でPepperを活用したプログラミング授業



■ プログラミング講座を通じて地域の人材育成に企業や大学等が参画

- 複数の民間企業と大学・高校等の連携により、小・中学校へのプログラミング体験授業が展開されたことにより、興味関心の伸長を促し、早期の理系人材育成が図られた。
- また、事業者の新規参入も進み、人材育成の裾野が広がった。
- 地元高校・大学への進学、地元愛の醸成、市内企業への就職という流れを促進し、転出者数の抑制や企業の人手不足等の改善効果を見込む。

■ 行政評価システムを使用して、内部評価・外部評価を実施し、結果をホームページで公表

- 藤枝市においては、毎年度、3月末時点のKPI達成状況を企画政策課が取りまとめ、「藤枝型PDCAサイクル」における「藤枝市行政評価システム」で1次評価（内部評価）を実施。外部有識者で構成される「藤枝市行政サービス評価委員会」及び「議会」による2次評価（外部評価）を9月に実施し、必要に応じて「ふじえだ健康都市創生総合戦略」に反映させた。検証結果については藤枝市ホームページ上にて公表した。

ここがポイント！

- 外部企業の技術や知見を活用し、小・中学生へのPepperを用いたプログラミング教育、クラウドワーカーの育成、中小企業へのICT導入支援を通じて、雇用創出・移住促進に取り組んだ。

事業アイデア・事業手法の検討<Plan>

事業の具体化<Plan>

事業の実施・継続<Do>

事業の評価・改善<Check・Action>

事業名称 【プロ人材】【しごと支援センター】地方創生人材確保・支援事業

加速化交付金

事業概要

事業費 68,271 (千円)

【事業の背景・経緯】

- プロ人材事業：福岡県内の中小企業は、県内企業数の99.8%、同雇用者数の75.1%を占めており、この中には、独創的なアイデアを持つ企業や技術水準が高い企業など、潜在的成長力を有しながらも新たな取組に積極的にチャレンジする「攻めの経営」を行う体制やノウハウを持たないため、企業の成長発展につなげられていない中小企業が存在する。このため、ものづくりをはじめとした県内中堅・中小企業に対し、新商品や新技術による新しい事業展開など、新たな取組に積極的にチャレンジする「攻めの経営」の意欲を喚起する。
- しごと支援センター事業：県内60市町村のうち、43市町村で人口減少。（平成27年1月1日時点の住民基本台帳に基づく人口動態調査）しかし、若い世代を中心に地方回帰の意識が高まっており、地方への若者還流の好機を迎えている。移住を考える際の最重要課題の1つが働く場であり、この面での相談支援機能の強化に取り組む。

【事業主体】

プロ人材事業：福岡県プロフェッショナル人材戦略拠点

(平成28年2月設立。大企業役員を県がプロフェッショナル人材戦略マネージャーとして委嘱し、同マネージャーが責任者として事業を遂行)

しごと支援センター事業：ふくおかよかとこ移住相談センター

(平成28年7月設立。九州福岡で50年以上の実績がある人材サービス企業・ACRが福岡県から運営を受託)

【事業内容】

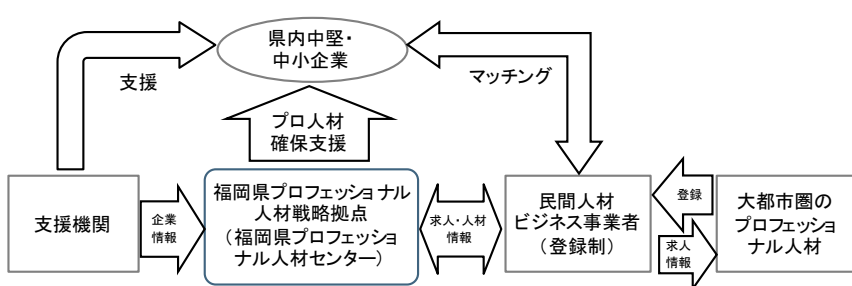
1 プロ人材事業

- 県内中堅・中小企業に対し、成長戦略を具現化していくプロフェッショナル人材の活用意欲を喚起するため、福岡県プロフェッショナル人材戦略拠点の運営、セミナー開催、戦略協議会の開催を実施する。

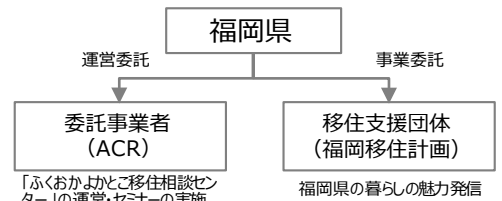
2 しごと支援センター事業

- 移住相談窓口「ふくおかよかとこ移住相談センター」を福岡・東京に設置し、年代別就職支援センター・プロ人材拠点と連携を取り、移住後の仕事に結びつける。移住相談者やセミナー参加者には、「福岡に住みたか会員」の登録をしてもらい、移住情報を継続的に提供する。

プロ人材事業 実施体制図



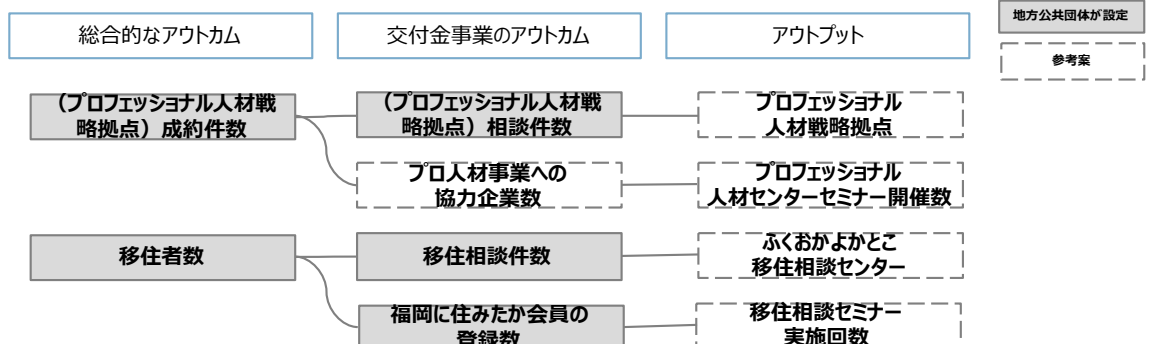
しごと支援センター事業 実施体制図



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
(プロフェッショナル人材戦略拠点) 相談件数	219件 (200件)	・ 内閣府「プロフェッショナル人材事業に関するQ&A」での指示事項。雇用するスタッフの勤務日数、処理可能な業務量から算出。
(プロフェッショナル人材戦略拠点) 成約件数	18件 (20件)	・ 内閣府「プロフェッショナル人材事業に関するQ&A」での指示事項。目標相談件数の1割。
移住相談件数	1,038人 (650人)	・ 移住先として人気の他県を参考に、H28～H32 (5年間) の累計を5,000件に設定、うちH28年度 (初年度) を650件と設定。
移住者数	49人 (10人)	・ 移住先として人気の他県を参考に、H28～H32 (5年間) の累計を500人に設定、うちH28年度 (初年度) を10人と設定。
福岡に住みたか会員の登録数	388人 (325人)	・ H28～H32 (5年間) 累計を2,500人に設定、(相談件数累計5,000件の半数)。うちH28年度 (初年度) を325人 (≒40人×8ヶ月) と設定。 ※相談窓口7月開設。

ロジックツリー



- **【プロ人材】民間人材ビジネス事業者や大企業人事部と連携した、中小企業とキャリア人材の橋渡し**
  - 「プロフェッショナル人材戦略拠点事業」は、平成27年度に内閣府の地方創生事業として企画された。
  - 内閣府の事業スキームに基づき、民間の人材ビジネス事業者やセカンドキャリア支援を掲げる大企業人事部などの部署と連携し、主に大都市圏などで活躍する優秀な人材を地域の中堅・中小企業に還流（Uターン）させる橋渡しを行うこととした。
- **【しごと支援センター】将来人口推計を契機として、先行事例を参考に移住促進の事業手法を検討**
  - 福岡県は人口が微増しているが、国立社会保障・人口問題研究所の統計資料等をもとに、やがては減少局面に転化すると見込まれたことから、移住・定住促進事業に取り組むことにした。
  - 福岡市とそのベッドタウンである周辺の市町は人口が増加しているものの、その他の市町村は北九州市を含め既に人口減に転じていたため、県の重点施策として、知事をトップとする政策会議の中で議論が進められた。
  - 他県と比較すると後発の取組であったため、先行事例を参考にしながら、事業アイデア・手法の検討を進めた。特に、移住者が重視するしごとをメインに位置づけようと、「ふくおかよかとこ移住相談センター」を東京と福岡に設置することとなった。

- **【プロ人材】地方公共団体・地元経済団体・プロ人材センターが連携して、民間のニーズを取組に反映**
  - 福岡県商工部、福岡県中小企業団体中央会、福岡県プロフェッショナル人材センターの3者が連携する形で、プロ人材事業に取り組んだ。取組の方向性を検討する地方公共団体、中小企業とのネットワークを有する民間が協業することで、地方公共団体独自ではなく、民間のニーズを反映させることができた。
- **【しごと支援センター】地元ネットワークを有する事業者（委託事業者、地元企業等）との連携体制構築による、移住者支援の実施**
  - 「ふくおかよかとこ移住相談センター」は、県内での就職支援に実績を有する人材紹介事業者をプロポーザル形式で選定、運営委託した。また、県の年代別就職支援センターやプロ人材センターと連携することで、移住希望者へ仕事情報を提供できるようにした。
  - 県とUターン就職促進連携協定を締結する大学へ、県職員やセンターの移住コーディネーターが就職担当者を訪問して協力体制を構築するとともに、大学を通じて学生に向けて福岡県の移住促進の取組を発信した。
  - 移住希望者には、「ふくおか住みたか会員」に登録してもらい、移住に役立つ情報をメール等で定期的に発信することに加え、移住の取組に賛同する地場企業「ふくおか移住応援企業」の協力により、レンタカーや引越の割引などの特典を提供した。

- **【プロ人材】地元企業の求める人材像を詳細に記載した独自様式を関係人材事業者に共有**
  - プロ人材センターのスタッフは、中小企業の成長戦略とそれに合致した人材像を明確にすることを重視して、ヒアリングを実施した。中小企業のニーズが明確になるまでスタッフが何回も企業を訪問し、その結果を福岡県独自のフォーマットである企業情報シートとして取りまとめた。
  - 企業情報シートは福岡県に登録した人材事業者や大企業人事担当に共有した。中小企業と人材のミスマッチを減らすため、他地域よりも詳細な調査項目を設けた。
- **【しごと支援センター】移住セミナー・相談会では、移住促進の取組に熱心な市町村を積極的にPR**
  - センターでは、毎月、移住セミナー・移住相談会を開催した。プロ人材センタースタッフや、移住促進の取組に熱心な市町村が参加し、積極的にPRした。知名度が低い市町村についても、市町村担当者や先輩移住者の生の声を発信することで、魅力を伝え、移住希望者に関心を持ってもらうことができた。また、セミナーは、仕事・子育てなどテーマ別に行い、子育て世代に強い民間団体が運営するWebサイト上でセミナー情報を発信するなど、テーマに合わせて集客を工夫した。

- **【プロ人材】目標の達成より成果の質を重視して事業管理を行った結果、一部KPIは未達成に**
  - KPIの「成約件数」は目標値を達成できなかった。これは、成約の質が重要と考え、中小企業のニーズ調査を丁寧に時間をかけて行ったためと考えている。
  - そのため、ミスマッチ件数（成約後辞めてしまった人数）については1件に留めることができた。また、成約後も企業と紹介した人材にフィードバックをもらう等、追跡調査も行い、PDCAに反映させた。
- **【しごと支援センター】潜在的な移住ニーズを持つ若者をターゲットにしたプロモーション**
  - 「ふくおか住みたか会員」の登録者には、当初想定していたシニア層だけではなく30代半ばの若者も数多く登録しており、若者の中にも潜在的な移住ニーズを持つ人や地元に戻りたいと考えている人がいることに気づいた。
  - 移住準備のプロセスをイラストを多用して分かりやすく説明したガイドブックを配付する等、若者をターゲットとしたプロモーションに取り組んだ。

ここがポイント！

- 【プロ人材】中小企業のニーズが明確になるまでプロ人材センタースタッフが複数回にわたって企業を訪問、福岡県独自のフォーマットである「企業情報シート」を作成し、中小企業のニーズを共有できる体制を構築した。
- 【しごと支援センター】移住希望者に「ふくおか住みたか会員」として登録してもらうことで、定期的に福岡県の魅力や移住情報を届けられる仕組みを構築した。





# 地方創生関係交付金の活用事例集

## 働き方改革

事業名称 「まちの活性化と移住に繋げる地域テレワーク」推進プロジェクト事業

加速化交付金

事業概要

事業費 20,525 (千円)

【事業背景・経緯】

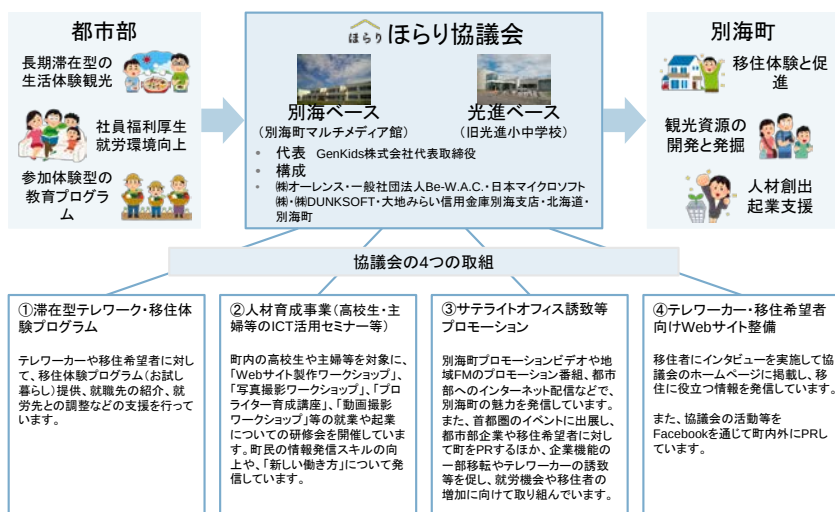
- 別海町は、高い出生率（1.86）にも関わらず若者層が都市部へ流出してしまうという問題があった。また、子育て世代の女性は、就労意向は高いものの仕事と両立可能な就労先が少ないといった課題があった。
- そこで、廃校をテレワークセンター（拠点施設）として活用しながら、「滞在型テレワーク」のスタイルを確立することで、地域の就労先を確保するとともに、首都圏のIT企業をメインターゲットに、サテライトオフィスの誘致（都市部企業機能移転）を行うことで、さらなる交流人口や就労機会の増加を目指した。

【事業主体】ほり協議会、株式会社オーレンス、別海町

【事業内容】

- 滞在型テレワークの実施、ICTを活用した人材育成、サテライトオフィスの誘致（企業誘致）
  - ✓ 交流人口増加のための滞在型テレワーク体験の実施
  - ✓ サテライトオフィス誘致（企業誘致）のためのプロモーション
- テレワーカーや移住希望者向けWebサイト整備
  - ✓ テレワーカー希望者や移住希望者のワンストップ窓口となる総合型情報Webサイトの整備
  - ✓ 上記Webサイトと連動した、テレワーカーや移住者等の町内での暮らしなどをサポートする関連Webサイトの充実
- テレワークセンター及びサテライトオフィス機能整備
  - ✓ 廃校及び町公共施設をテレワークセンターやサテライトオフィスとして活用するための機材の整備

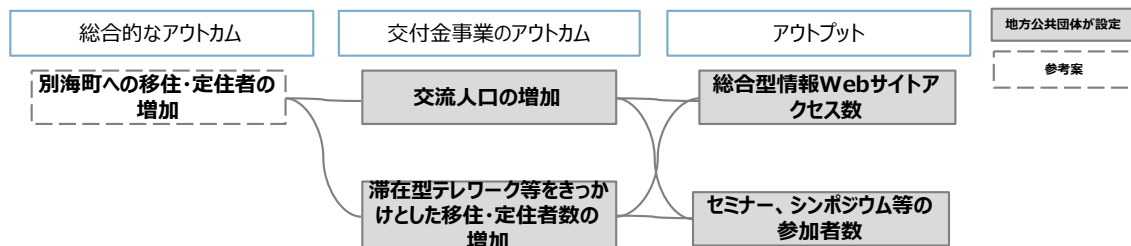
別海町とほり協議会が推進する取組



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
総合型情報Webサイトアクセス数（類型）	30,000件 (20,000件)	移住希望者向けHPのアクセス数は、町に対する意識を図るのにわかりやすいためKPIとして設定。目標値は町HP等の年間閲覧数を根拠とし、同等程度の人に、移住者向けHPを閲覧してもらうことで、テレワークや移住体験希望者の増加や町民の移住施策に対する意識高揚を狙い設定した。
交流人口（別海を訪れる企業数、テレワーカー数）（類型）	78名（60名）	テレワークを、観光以外の、交流人口拡大や移住者増加に繋がる手法の1つとして、考えているためKPIとして設定。目標値はテレワークセンター（廃校舎）に年間を通し（冬期間を除く）テレワーカーが常時いることを想定して設定した。
セミナー、シンポジウム等の参加者数（年間）	82名（300名）	テレワークのような第1次産業以外の働き方に対する町民意識高揚が、人口維持に繋がると考えているためKPIとして設定。目標値は実証事業の成果を根拠とし、町内に「テレワーク」という働き方があることを定着させるための数値として設定した。
滞在型テレワーク等をきっかけとした移住・定住者数（類型）	2名（3名）	人口減に歯止めをかける手法の1つがテレワークと考えたときに、指標としてわかりやすいためKPIとして設定。目標値は実証事業の成果を根拠として設定した。

ロジックツリー





■ **事業構想に先立ち、住民が集まりやすくリラックスできる場所において「話し合いの場」を設け意見を把握**

- 事業の構想に先立ち、地域住民の考える課題や町に対するニーズを引き出すために、地域企業や団体、住民を集めた「話し合いの場」を設けた。話し合いを行う場として、住民が集まりやすい場所であること、リラックスして意見を出せることを重視し、町民が日常的に利用する場である寺の本堂とコインランドリーを活用した。
- コインランドリーは新たに設置し、同時に待ち時間を解消する喫茶店の併設などの案が出された。将来的に、移住希望者や移住者同士、地域住民が交流する場所としても活用できるように検討した。
- こうした場を活用した結果、人が自然と集まり、住民同士が自発的に意見交換を行うようになり、地域の課題や住民も持つ意見を引き出しやすくなった。

■ **テレワークセンターの建物として地域の廃校舎を活用することで、住民が集まりやすい施設を整備**

- 別海町はテレワークセンターの建物として、廃校となった小学校の校舎を活用した。従前から地域で認知されている建物であり、愛着もあることから、地域住民の利用を促すことを意図した。実際に、周辺住民も廃校舎が再活用されていることを好意的に捉え、テレワークセンターにいる移住体験者と積極的に交流するようになった。
- 廃校舎の利用は設備投資額を抑えるのみならず、地域に根差した施設にするという効果も発揮した。

■ **基幹産業である酪農が生産量日本一であることを発信し、町内に活躍の場があることをアピール**

- 町への移住人口を増やすためには、「町に仕事がある」ということが重要であるため、生乳の生産量が日本一であり、地域の基幹産業である酪農での雇用機会をアピールした。テレワークをきっかけとして別海町を訪れた人々に、酪農の農家への体験移住を促す意図もあった。

■ **移住者を推進主体のトップに据えることで、移住者確保のための情報発信を効果的に実施**

- 別海町にビジネスチャンスを感じて移住したキーパーソンを事業推進主体である「ほり協議会」のトップに据えた。このキーパーソンは移住後は地域に溶け込み、地域の住民、企業、行政からの信頼も厚く、事業の中心的存在となっていたため、このキーパーソンの体験を発信することで、別海町には移住後に活躍できる環境があることを周知した。
- 人材を獲得するために移住者が活躍できる環境があることを発信することで、他の外部人材の確保や移住者の活用につなげることを意図した。

■ **収益事業や時間外サポートなど、行政ができない役割を民間団体が補完する体制を構築**

- 行政のテレワーカーへの対応時間が限られる（9時から17時の間のみ）うえに、利益誘導になるような活動ができないことが、テレワーカーのサポートを行う上で問題となっていた。
- 計画段階から事業推進主体である「ほり協議会」と役割分担を決め、時間外の対応や利益に関わる仕事は民間団体が実施し、時間内の窓口対応や交付金の経理処理等は行政が行い、テレワーカーの確保は民間と行政が共同で行う体制とした。

■ **施策の途中段階で発現する効果を測定するKPIを設定することで、最終目標に至る過程でも効果・進捗を測定**

- 別海町は交流人口を増やすための取組の1つとしてテレワークによる移住体験プログラムの推進を行った。最終的な目標として、「移住・定住者数の増加」掲げている。しかし、「移住・定住者数の増加」は直ちに成果が出る指標ではないため、その前段階として、多くの人に町を訪れ、町を知ってもらうために交流人口を増やすことが重要だと認識した。
- 交流人口の増加を測定するためKPIに「セミナー、シンポジウム等の参加者数」などを設定した。最終的な目標達成までに時間を要する場合にも、途中段階で発現する効果を測定するKPIを設定することで、施策の効果・進捗を段階的に測定可能とした。

■ **事業へのモチベーションが高い人材によるアピールによって、事業の担い手確保や求心力を維持**

- 移住定住は長期的な取組が必要な事業であるため、関係者のモチベーションの維持が課題となりやすい。その対策として、事業へのモチベーションが高い協議会のトップ（移住者）から、別海町でのビジネスチャンスや事業の意義などを町内の関係者に語ってもらった。
- 実際に移住と起業の実体験を持つ人材による積極的な働きかけにより、結果が出ない期間中も、事業の担い手確保やモチベーション維持につなげることができた。

■ **地域の魅力を発信するPR映像の作成を通じて、住民が地域の魅力を再認識し事業への理解を醸成**

- 交流人口増加につなげるため、地域の魅力を発信するPR映像の作成を東京の企業に委託した。映像の作成を通じて、地域住民が地域資源として意識していなかった場所等の魅力を再認識し、交流人口増加を狙う事業への理解を深めることができた。

■ **推進協議会や地域の高校、商工会議所などの事業主体以外の多様な団体・企業からの意見の招請**

- 住民で組織する団体、産業団体、教育機関、金融機関、労働団体の代表者など多種多様な人材によって組織されている「別海町まち・ひと・しごと創生総合戦略検討推進委員会」の中でKPIの評価を実施した。

ここがポイント！

- 別海町にビジネスチャンスを感じ、実際に別海町へ移住した人を協議会のトップに据えることで、すぐには結果が見えづらい移住事業を町内のモチベーションを維持しつつ推進している。

事業名称 「ゆざわ発新しい働き方」推進（クラウドソーシング導入・在宅ワーク推進）事業

推進交付金

事業概要

事業費 35,640（千円）

【事業の背景・経緯】

- 全国的に結婚や出産を機に離職する女性が多いといわれている中、市内在住の女性にも同様の傾向が見られ、加えて介護のためフルタイム勤務が困難な人も多く、柔軟な働き方を可能とする環境が求められていた。また、豪雪地帯であるため、農林業従事者は冬期の就労に制約を受けることから、通年で安定的所得を確保できる新たな就労機会の創出が喫緊の課題であった。
- 都会からのアクセス、産業集積の不足、冬期の豪雪など地方のハンデを克服するためには、積極的に民間の先進技術やアイデアを取り入れ、地方が生まれ変わる必要がある。そのため、時間や場所に捉われない自由度の高い「新しい働き方」を創造することによって市民所得を向上させ、消費拡大による地域経済活性化を進めるとともに、ワークライフバランスの向上や女性の活躍推進にもつなげていく。

【事業実施主体】湯沢市

【事業内容】

市民在宅ワーカーの育成・スキルアップや市内企業のクラウドソーシング活用を支援する。さらに、事業の自立性・継続性を高めるための仕組みづくり（一括受注体制の構築、Webマーケティング支援ほか）を行う。

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目
1. クラウドソーシング活用企業の拡大	・クラウドソーシングプロデューサー（CSP）の働きかけによるクラウドソーシング活用企業数の増加 ・バイヤー等との交流や、高度活用事例セミナーを通じ更に効果的なクラウドソーシングの活用を促進	発注支援企業の掘り起し、効果の普及啓発PR及び発注支援 CSPによる伴走支援、効果の横展開、新たな発注形態の勧奨（マーケティングリサーチ等）		
2. 在宅ワーカーの確保・育成	・クラウドソーシングを地域に根付かせることを目的とし、在宅ワーカー数の増加と、それを支える在宅ワーク推進センターの運営体制等を強化	受注業務の掘り起し・開拓 在宅ワーカーの魅力発信・募集 在宅ワーカーの育成指導（eラーニングほか）（基礎知識） 事業運営		
3. 在宅ワーカーのスキルアップ	・Webデザイン等の高価格帯案件受注のためのITスキルアップ講座により高収入モデルの確立	レベルアップセミナー開催		
4. クラウドソーシング効果実証	・湯沢市の伝統ある名産品を単に店舗で陳列し販売するだけでなく、商品や作り手の想いを「ストーリー」としてお客様に伝えるために、クラウドソーシングを活用してパッケージやラベルデザインや翻訳業務等を手掛けた「YUZAWA Premium」の効果実証・販売力強化	都内百貨店と連携したマーケティング力強化、ICT活用商品PR出展、広報力強化 専門バイヤーによる地域産品のブラッシュアップ		
5. 事業の自立性強化	・民間の各セクターが主体的かつ持続的に自定できる体制の整備	セミナー企画・開催 在宅ワーカーネットワークの形成 Webマーケティング支援体制の構築 在宅ワーク推進センターによる一括受注体制の構築（ワーカー連携によるハイレベル業務等の受注）		

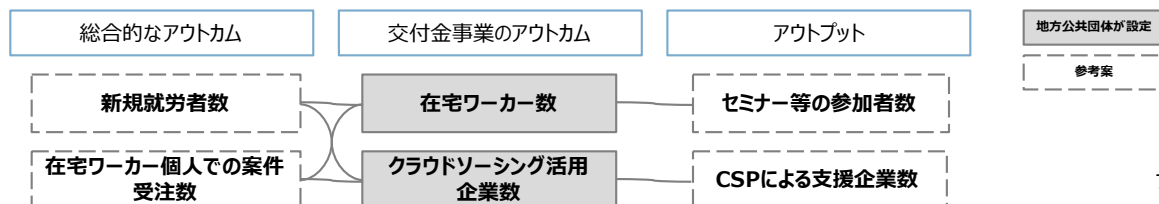
在宅ワーク推進センター



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
市民在宅ワーカーの育成（在宅就労機会の創出）	33人（30人）	湯沢市総合戦略の基本目標に「新規就労の創出」が掲げられ、数値目標を「新規就労者数（H31）：413人」としている。時間や場所に捉われない新しい働き方を体現する在宅ワーカーの育成は目標と直接的な関係性を有しており、かつ具体的数値として明確に捕捉可能である。目標数値は在宅ワーカー育成実績のある受託事業者と協議し自主的な運営を見据え、年度ごとに増加（H27：20人、H28：30人、H29：40人）するように設定した。
クラウドソーシング活用企業数	36社（30社）	市内企業にクラウドソーシングを活用した業務発注をしてもらうことで、業務の生産性・効率化を強化し、収益性の向上につなげることを目的としており、その進捗を図るKPIとして設定。目標数値はCSPが伴走支援可能な数を期限的な制約も含め検討し、CSP 1社あたり市内企業10社ずつとして設定した。

ロジックツリー



■ 統計データやRESASを活用し、地域課題を住民の年齢や属性ごとに分析

- 人口動態、RESAS、国勢調査、市民アンケートを活用し、世代や属性ごとに分析を行った。その結果、雇用環境に満足していない市民の割合が高く、また市内の正規雇用以外の就業機会について、「希望する時間に働けるパートタイム勤務」「起業の機会」「在宅ワーク」を求める割合が高いことが分かった。
- このことから雇用環境の改善に向け、市内経済の発展による雇用機会の拡大のほか、雇用ミスマッチの解消、特に意欲ある女性の就業機会の拡大や様々なワークスタイルにあわせた多様な就業機会の提供を重要な方針とした。

■ 外部の専門家を招いたクラウドソーシングの勉強会で事業の内容や目指す姿を周知し、関係主体間で認識の擦り合わせを実施

- 事業策定の段階から事業の対象候補となる民間団体を集めて勉強会を実施した。勉強会には、クラウドソーシング協会から講師を招き、専門家の見地からクラウドソーシングの活用方法などを学んだ。外部の専門家を活用することで、事業内容の周知と理解促進を行った。
- その結果、関係主体間でクラウドソーシングを活用した事業の目指すべき姿や事業内容の認識の擦り合わせを実施することができた。

■ 地域にクラウドソーシングを根付かせるため、地域を熟知する企業をクラウドソーシングプロデューサー（CSP）として選定

- クラウドソーシングを地域に根付かせることを重視していたため、業務の全体を統括する委託先に、東北管内に拠点があり、在宅ワーカー訓練（育成）後のフォロー体制に実績のある企業を選定した。
- クラウドソーシングプロデューサー（CSP）の選定は、ITに精通していることは当然のこと、市内の企業と連携して事業を推進する役割を担うため、湯沢市内に立地していることや市内の企業とつながりを持っていることを条件とした。その結果、事業主体間のface to faceでのコミュニケーションが可能となり、事業の方向性の認識のずれが生まれることなく事業を推進できた。

■ クラウドソーシングの利用促進のため、企業を対象とした体験利用やワーカーのスキルアップを実施

- クラウドソーシングの利用を促すため、企業への導入促進と在宅ワーカーのスキルアップを行った。
- 企業への導入促進では、市内企業を対象にした発注体験（クラウドソーシングを試験的に利用する体験）や企業への技術サポートを実施した。発注やPC操作が不慣れな企業に対しては、クラウドソーシングプロデューサー（CSP）が伴走支援を行った。利用を通して、企業側にクラウドソーシングの有用性を認知してもらい、利用拡大につながった。
- その際には、クラウドソーシングによる業務が市内に立地する企業と競合しないように配慮し、事業に対する理解醸成に努めた。
- また、在宅ワーカーにスキルアップとして、在宅ワーカー同士が仕事を教えあう場を用意した。スキルアップした在宅ワーカーが個人で仕事を受注する動きも出ており、地域全体でスキルの底上げにつながった。
- 在宅ワーカーのスキルアップや専門性を高めることにより高収入モデルの確立を図るために、ITの基礎知識講座とは別に、より専門的な内容のITスキルアップ講座を開催した。これによって、Webデザイン等の高価格帯案件受注をめざした。

■ 在宅ワーカー向けのビジネスやITの基礎知識講座の開催やサポート体制の構築により、不安を払拭し、ワーカー数を確保

- 新規で在宅ワークを始める人は不安を抱えていることが多かった。そこで、ビジネス基礎知識講座の開催や、業務において困った事象が発生した場合に問い合わせができる講師を配置することで、ワーカーの不安を解消し、在宅ワーカー数の拡大につながった。

■ 地域住民に在宅ワークを認知してもらうため、在宅ワークセンターを市内のメインストリートに設置

- 在宅ワークセンターを市内の中で人通りが多いメインストリートに設置することで、住民の目に触れる頻度が高くなり、住民の在宅ワークやクラウドソーシングに対する関心を引くことにつながった。

■ 地方創生推進会議の市民への公開や、事業内容のHP掲載によって、市民からの意見を直接獲得

- 地方創生推進会議の中で産官学金労などの事業主体以外の多様な団体・企業から評価されることに加え、その会議の市民への公開や、事業内容のHP掲載を通して、市民から直接事業に対する意見を得た。

ここがポイント！

- クラウドソーシング活用企業や在宅ワークの拡大において、普及啓発、企業への技術支援、在宅ワーカーの育成等を実施するとともに、在宅ワーカー同士を繋ぐ取組等を通じて、自ら在宅業務を獲得できる自立した在宅ワーカーの育成に取り組んでいる。



事業名称 駒ヶ根市魅力ある仕事創造・働き方改革推進事業

加速化交付金

事業概要

事業費 14,529 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 駒ヶ根市の産業は、「ものづくり」を主体とする産業振興を進めてきた結果、自動車、製造機械などの製造業が基幹産業となり、結果、生産工程や技術的職業に偏重した求人体系となっている。
- そこで、生産工程や技術的職業以外の仕事も創出するために、次世代産業創出や、都市部の企業と連携したテレワークによる新たな仕事づくり、これらに係る移住者の受入れ、出産後の女性の復職を可能とする取組などを実施した。

【事業実施主体】：駒ヶ根市、(株)クラウドワークス、(株)ステラリンク、(株)テレワークマネジメント、田舎暮らし駒ヶ根推進協議会、長野県

【事業内容】

1. 環境の整備

- 豊かな自然環境の中で働きたい・子育てをしたいとする若者（20代、30代）を対象に、大都市圏の企業に属したまま市に移住して、仕事と生活・子育てができるテレワーク拠点を整備し、雇用を確保する。
- テレワークは、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方であることから、出産後の女性の復職支援としても活用する。

2. 若者に魅力ある仕事の創造

- 基幹産業である製造業の関係者が連携しながら、新製品・新技術開発を行うなど高付加価値型の次世代産業の創出や、そのための人材育成を行う。

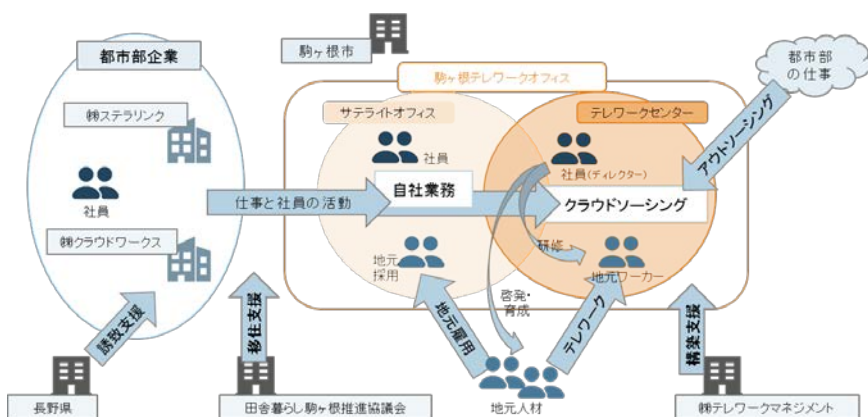
3. 6次産業化を雇用の場として確保できるよう研究体制の整備

- 駒ヶ根市内の製造業と連携して行う6次産業事業により、雇用の場を確保できるよう、研究体制の整備を進める。

4. 女性の復職支援

- 企業の研修や女性へのスキルアップ講座、企業の新規事業開拓を進める中で、在宅ワーク(アウトソーシング)に向けた取組を推進。

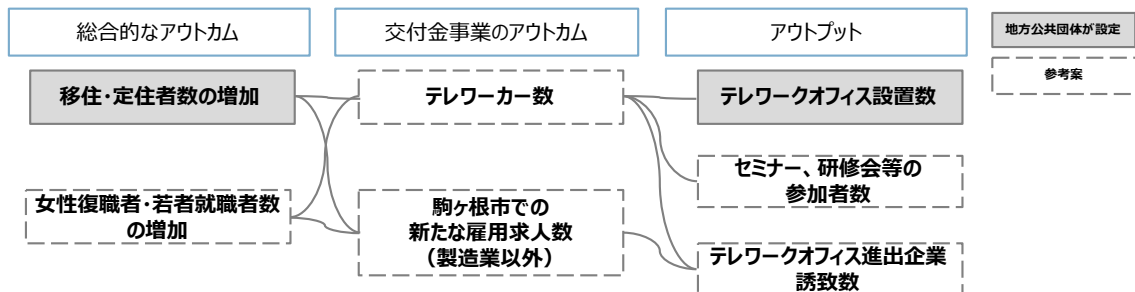
駒ヶ根市の推進するテレワークの全体像



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
移住定住者のうち、20、30代の人数 (就業者)	7人 (30人)	進学を機に市外への転出者が多い現状があり、仕事と生活できる環境を整え若い世代のUIターンの増加を目指すため、KPIとして設定。目標値はこれまでの移住者の実績と、事業による若者世代の増加を見込み設定した。
サテライトオフィスモデルルーム整備	3ヶ所 (5ヶ所)	基幹産業である製造業以外にも、若者の仕事の場を作り、更に都市部の企業に属しながらも、駒ヶ根で仕事と生活できる環境を整備するためのKPIとして設定。目標値は近隣の地方公共団体が設置しているサテライトオフィスの区画数から、5区画程度が駒ヶ根市の人口や移動距離等（東京から電車で3時間30分）を踏まえて適正規模と考え設定した。
新技術、新商品、ブランド商品開発	0件 (0件)	新たな地域の特産品の掘り起こしや、地域の農産物を加工など、新たな取組の結果を把握するためのKPIとして設定。半年度で目標を達成できるものではないので、0件であり、年数をかけて新商品の開発を行う。
従業員数	0人 (18,970人)	基幹産業である製造業を中心に企業誘致により雇用の場を増やすことで、駒ヶ根で生活できる人口を増やすためにKPIとして設定。目標値は基幹産業である製造業を中心に企業誘致5社を行い、各社平均20人の新規雇用を生むことから設定した。

ロジックツリー





## ■ 子育て中の母親、市職員の配偶者等からの意見を聴取し、新しい仕事やワークスタイルの導入に資するテレワーク事業を着想

- 駒ヶ根市の基幹産業である製造業では、業務の大半がオフィスや工場に一定時間いる必要がある業務が多く、出産等をきっかけに多くの女性が仕事を辞めることが市の調査や、子育て中の母親の声から明らかになった。
- 子育て等で就労時間に制約があり、テレワークを希望する市職員の配偶者等から意見を聴取したところ、短時間勤務や自宅勤務など希望する意見が多く出された。こうした意見を反映して、時間や場所にとらわれない新しい仕事やワークスタイルの導入の必要性を感じ、IT企業誘致に伴うテレワーク事業の着想に至った。

## ■ 他の地方公共団体においてテレワーク導入の支援業務の実績がある民間企業の知見を活用

- 企業へのテレワーク導入や他の地方公共団体においてテレワーク推進の実績がある民間企業にコンサルティングを委託することで、他事例において苦労した事項や、失敗した事項等の知見が得られた。
- その知見を活かし、陥りがちな失敗に対して事前に対処方法を検討することができ、事業をスムーズに開始することができた。

## ■ 地方公共団体が中心となって産官学協働の推進体制を構築

- 行政が中心となってコンソーシアムや協議会を形成し、様々なステークホルダーとの連携を試みることで幅広い参画者を募った。
- 定期的な会議の開催に加え、計画の策定において必要であれば市職員が個別に各ステークホルダーを訪問し、計画策定を進めた。

## ■ 交付金事業終了後もテレワークを継続する企業を確保

- 交付金事業終了後もテレワーク事業を民間企業が主体となって継続させることを見据え、「駒ヶ根テレワークオフィス」に入居する企業を募集した。企業の選定においては、従業員が移住して常駐できることを前提としていること、市民に仕事を提供すること、家賃や使用料等を企業が負担すること等を条件とした交渉を行った。実際に市職員が企業を訪問し、自社の利益のみではなく駒ヶ根市のプランやビジョンに賛同してくれるか否かも選定基準とした。

## ■ テレワークに関する意識調査や進出企業の収支シミュレーションを実施し、複数年に亘る事業計画を策定

- テレワーク事業は結果が出るまでに時間を要する事業であるため、複数年にまたがる計画を策定した。先行型交付金を活用し、他の地方公共団体でのテレワーク導入事例調査、テレワーク事業への参加意向調査や女性の意識調査、進出企業とのテレワーク実現可能性のシミュレーションを重ねた上で、事業計画の骨子を作成した。続く加速化交付金事業では、その骨子に沿ってテレワークの環境を整備し、テレワークの普及推進を行うなど、複数年に亘る事業計画を策定した。

## ■ 移住者(テレワークオフィス進出企業社員)とのコミュニケーションを密接にし、生活面のサポートで不安を払拭

- 駒ヶ根市に移住するテレワークオフィス進出企業社員は、仕事面よりも生活面に不安を抱えていた。そのため、生活面の不安を解消するため、住居、買い物、ごみの出し方等の相談に、いつでも応じられる体制を構築した。市職員が相談を受ける体制とは別に、コンソーシアムに移住を支援する団体を加えて窓口を設置することで、テレワークオフィス進出企業社員とこまめなコミュニケーションが取れるようになった。
- テレワークオフィスに進出した企業の職員にとっても、サポートを十分に受けられると実感できたことが、定住する決め手となった。

## ■ 進出企業と行政で定期的なミーティングを設定し、認識を一致

- 駒ヶ根市と「駒ヶ根テレワークオフィス」へ進出した企業2社（株式会社クラウドワークス、株式会社ステラリンク）で、定期的な打ち合わせを実施した。
- こうした議論の場を頻繁に設けることで、事業の進め方や将来に向けた取組などの認識を一致させ、課題が発生した場合に迅速に対処できるような状態をつくることができた。

## ■ 地域在住の優秀なテレワーカー確保のため、労働希望時間帯や専門分野など希望に合わせた働き方を提案

- 優秀なテレワーカー確保がテレワークオフィスへの企業誘致につながると考え、ニーズに合わせた働き口の提供や勤労意欲の高い人材への訴求によって、能力の高い人材の確保に努めた。
- 地域からテレワーカーを募集した際に、働き方の希望には様々な声があった。例えば、元システムエンジニアであった人は自らの経験を活かしフルタイムの就労を希望していたが、小学生の子供のいる母親は短時間かつ簡単な作業を希望していた。ニーズに合わせた働き口を提供するため、労働時間帯や専門性の必要有無など様々な仕事を提供することで、多くの人がテレワークによる就労を行うことができた。
- 地域には出産等を機に仕事を辞めざるを得なかった女性も多かった。また、市内の製造業等の事業所に転勤等で来た家族の中には労働意欲があり業務能力が高い人材も多い。こうした労働意欲がある子育て世代の女性からのテレワーク需要が高かったため、市と進出企業が共同でこの層をターゲットとした求人を行った。結果、地域でのテレワークにおいて、優秀な働き手の確保が可能となった。

## ■ 行政との共同事業であることを示すことで、民間企業が主導するテレワークイベントの住民参加率を向上

- 地域住民にテレワーク自体が認知されていなかったため、テレワークの理解促進を目的としたセミナーを開催した。セミナーは、テレワークオフィスへ入居する企業が主体となってセミナーを実施した。
- セミナー開催に際しては、テレワークが行政と企業の共同事業であり、行政によるサポートを行っていることを周知することで、地域住民の警戒心が払拭された。それによってセミナーへの参加率が高まるとともに、セミナーを通じて事業に対する理解を深めることができた。

## ■ 定期的な打ち合わせの場で次期目標についても議論

- 駒ヶ根市と「駒ヶ根テレワークオフィス」へ進出した企業2社との定期的な打ち合わせでは、テレワーカーの登録人数増減や活用状況に関する事業報告等の進捗共有を行うだけでなく、次期目標等についても議論した。

### ここがポイント！

- 行政の積極的な立ち上げ支援を前提に、テレワーク事業の自立を意識し、進出する企業には、従業員が移住により常駐すること、市民に仕事を提供すること、家賃や使用料等を企業が負担すること等を条件とした交渉を行った。

事業名称 雇用と移住のトータル支援による官民連携人材獲得事業

推進交付金

事業概要

事業費 11,149 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 鈴鹿市では、平成21年1月をピークに人口減少が始まっており、平成52年には現在よりも約1万3千人減少するとともに、高齢化率が約10%上昇することが予想されている。特に、若年層は、進学や就職等のタイミングで市外、県外への転出超過の傾向が続き、人口減少と高齢化に一層の拍車をかけている。また、増加する空き家等の問題への対応も遅れている。
- 人口流出の阻止や外部からの人口獲得に向けて、雇用、住まい、出産、子育て等の情報を一体的に発信するUIターンにつながる体制が構築できていない。また、新規立地企業や既存企業、特に中堅・中小企業の採用力が脆弱であることから、企業が求める労働力を十分に確保できておらず、その状況について市内を包括的に把握できていない。
- 人口減少の更なる進展、若い世代の人口流出による生産年齢人口の減少、採用におけるミスマッチが、新たな雇用を生み出す企業誘致、既存立地企業のマザー工場化等を促進する上での障壁となっている。
- そこで、雇用、住まい、出産、子育て等の生活に関わる取組支援を一体的に提供できる体制の構築により、若年層の人口減少の抑制や高齢化率の上昇を抑え、人口構造の改革に取り組むとともに、市内の産業を牽引するものづくり企業をはじめ、あらゆる産業を支える労働力を確保することで、企業の競争力強化につなげる。また、名古屋圏や大阪圏に近い地理的なポテンシャルや、新名神高速道路など交通インフラ等のあらゆる地域資源に加え、豊富な労働力を強みにした企業誘致、既存立地企業のマザー工場化等に取り組み、新たな雇用創出を促進するとともに、必要な労働力の確保に向けて地域一体となって取り組むこととした。

【事業主体】

民間企業主導型の協議会

(市内企業、調査研究のカウンターパート、商工会議所、地域金融機関、高等教育機関、行政等)

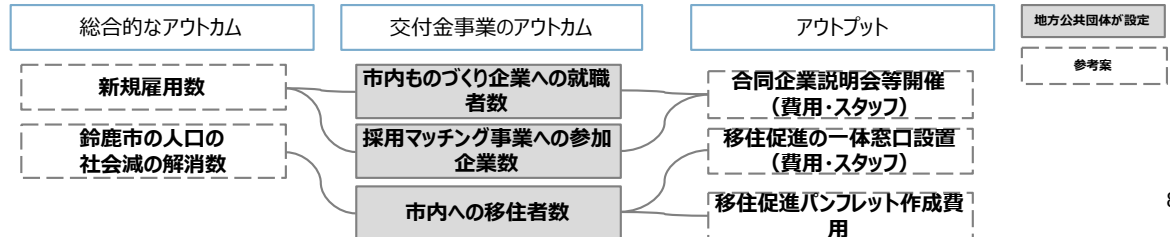
【事業内容】

事業内容	概要	1年目	2年目	3年目
合同企業説明会	市外・県外で開催される合同企業説明会などに対し、市内の製造業・建設業等に関する中小企業の紹介ブースのほか、市内の企業の出展機会を設ける。			
創業支援セミナー、個別相談会実施	市内での創業準備者に対し、創業支援セミナーや個別相談会を開催し、創業支援を行う。			
労働力確保に向けた基礎調査	市内ものづくり企業の採用ニーズの傾向や充足率など労働力の確保に関する課題について、市内を包括的に把握するための基礎調査を実施する。			
採用ニーズに適した採用マッチングに向けた調査研究	1年目に実施した基礎調査の結果を踏まえ、採用ニーズの傾向や充足率などの現状から労働力の確保に関する課題について、企業規模、採用ニーズの条件等に分けて可視化することで、採用ニーズに適した効果的な採用手法等の調査研究を実施する。 調査研究結果に基づき、人材の確保に向けた企画を立案する。 採用ニーズに即した求職者の確保に向けた求職マーケットの把握調査を実施する。 市内企業ニーズも踏まえた上で、求職者向けの人材育成セミナーを実施する。 今後の地域における労働力の確保に向けて、地域の課題を共有し、それぞれの知見を持ち寄り、より効果的な実施手法等を検討することを目的に、官民連携を軸にした鈴鹿市雇用促進連携協議会を組成する。 就職、移住の経験者からのインタビュー等を通じて、客観的視点からの地域の魅力、企業の魅力を掘り起こし、更なる事業の充実に向けリーフレットや映像を作成し、今後のセミナー等に活用する。 就職支援・生活支援複合型セミナーの開催を通しての効果検証を行い、更なる効果的・効率的な採用マッチング手法について検討するとともに、次年度以降の採用ニーズに適した採用マッチングの実施に向けた準備を行う。 本事業に参画する新たな企業を掘り起こす。 次年度以降、鈴鹿市雇用促進連携協議会のノウハウを基に、効果的な実施手法等の戦略立案から実行まで担う民間企業主導型の協議会の立ち上げに向けて関係機関と調整を行う。			
就職支援セミナー実施	希望する労働力の確保ができていない市内ものづくり企業や新規立地企業への就職支援の一環として、採用ニーズのデータベースに基づき、市外・県外で開催される合同企業説明会などのブース出展等の戦略的採用手法を展開する。			
就職支援・生活支援複合型セミナー実施	平成29年度に実施した採用ニーズに適した採用マッチングに向けた調査結果に基づき、業種や企業規模、採用ニーズの条件等の視点からセグメント化した採用ニーズに適した効果的な採用マッチングの実施。 移住が伴う求職者に対しては、併せて、住まい情報や子育て情報など、生活に係る情報を発信し、個別に相談に応じる生活支援セミナーを複合的に開催する。			
空き家等対策協議会開催	空き家等対策の推進に関する特別措置法に基づく空き家等対策計画の作成に当たり、鈴鹿市空き家等対策協議会を開催。			
空き家情報一元化	市内全域の空き家情報を一元的に管理し、情報の共有と発信を円滑に行うため、現地調査の結果のほか、所有者と其の利活用意向等の情報を収集、集約し、地理情報システム上に登録する。			
住まい情報集約化	市内全域の空き家をはじめ、賃貸アパートや新築など移住者の住まいに関するニーズの確に对应できるよう、市内の住宅関連の企業と連携を図り、住まい情報の集約を進め、地域における住まいの情報についてワンストップで検索できる仕組みを構築する。住まい情報や子育て支援の情報のほか、求人情報などの移住希望者の関心が高い項目について体系的に整理を行い、本市の強みをまとめたパンフレットを作成するなど効果的なPRを展開する基盤を整える。			
移住促進の一体支援窓口設置	雇用、住まい、出産・子育て等、働き世代が求める情報を一体的に提供できるワンストップ窓口を構築する。			
子育て世帯に対する総合支援体制	市内において出産・子育てに対する切れ目の無い一体的な支援体制を構築するため、各ライフステージに応じた取組の連携強化を図る。地域における子育ての情報についてワンストップで検索できる仕組みを構築する。			

KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント(工夫・示唆等)
市内ものづくり企業への就職者数	11人(10人/年)	ものづくり企業は鈴鹿市の産業立地の特長であり、近郊都市と比較した優位点であり、それを活かす観点から「市内ものづくり企業への就職者」に着目した。目標水準の設定理由は、これまでの実績、事業費から試算したところ、就職者数の確保可能数が10人と見積もったため。
市内への移住者数	4人(5人/年)	雇用と住まい等への支援の一体的な実施を重視しており、住における直接的な成果として市内への移住者数を設定した。目標水準の設定理由は、実績、事業費から試算したところ、市内への移住者数の確保可能数を5人と見積もったため。
採用マッチング事業への参加企業数	15社(15社/年)	求職と採用のニーズマッチに関わる支援活動としてイベント参加企業数を直接図ることが可能であるため、KPIに設定した。目標水準の設定理由は、事業を行うにあたり、事前の市内企業への聞き取り状況等から、15社が水準として妥当であると判断した。

ロジックツリー



### ■雇用・住まい・出産・子育て等の生活に関わる取組支援の一体的な実施を構想

- 若い世代の人口減少の抑制とともに高齢化率の上昇を抑え、人口構造の改革に取り組むことを目指し、若年者層の人口流出抑止やUIターンにつながる雇用、住まい、出産、子育て等の生活に関わる取組支援を一体的に提供できる体制の構築に着目した。
- これにより、就労世代や子育て世代からも、企業からも双方から選ばれようような持続的に活力のある地域づくりを目指した。

### ■新たな雇用創出の促進に向け名古屋都市圏・大阪都市圏に近い地理的ポテンシャルの活用に着目

- 名古屋都市圏や大阪都市圏に近い地理的なポテンシャルや、新名神高速道路などをはじめとする交通結節性、豊富な労働力などの地域資源に着目して、企業誘致、既存立地企業のマザー工場化等に取り組み、新たな雇用創出を促進するとともに、必要な労働力の確保に向けて地域一体となって取り組むこととした。

### ■求職・採用ニーズの包括的把握による雇用マッチングの実現

- 市内高校・大学における求職者意識調査、企業ヒアリングによる雇用ニーズ調査を実施して、求職ニーズ、採用ニーズについて包括的に把握するとともに、採用ニーズを職種、年齢等の情報からセグメント化して整理をすることで、ニーズに近い企業が協働、連携して採用活動を行うなど、企業個社では実施困難なスケールメリットを活かした採用活動の展開が可能となるよう支援を行った。
- 就職を希望する高校生と企業幹部が懇談する場として「ジョブカフェ」を開催することにより、求職者側と採用者側のニーズのミスマッチの把握やその解消を促進した。
- 名古屋市等において開催した転職・企業合同説明会等のイベントに、市内企業の紹介ブースを設置して、採用ニーズのセグメント化等の成果を活かした雇用マッチングを実施して、市内企業への雇用を確保した。
- その際、求職者に対して、企業からの採用ニーズに応じた人材育成セミナー等を実施して、効果的な雇用マッチングを実現した。

### ■就職支援と移住支援の一体的推進による若年層労働力の確保と人口高齢化の抑制を構想

- 移住が伴う求職者に対しては、採用マッチングの他にも、住まい情報や、出産、子育て情報を発信し、個別に相談に応じる体制を構築する計画とした。
- 移住支援においては、住まいや出産、子育てに係る情報や施策を一体的に支援する仕組みを構築し、暮らしに関わる支援をワンストップで行う体制を実現する計画とした。
- 今後、企業合同説明会等のイベント時に出展ブースを設け、雇用創出と移住促進のための各取組の連携を図る。

### ■「雇用・子育て・暮らし」に焦点をあてた移住促進パンフレットの作成に向けて移住者へのインタビューを実施

- 鈴鹿市で暮らすことの魅力を広く情報発信することで、鈴鹿市への移住を促進することを目的として、移住者ターゲットを20代から40代として、「雇用・子育て・暮らし」に重点を置いた情報を体系的にまとめたパンフレットを作成している。
- パンフレット作成に際して、市内移住者10人に直接インタビュー・撮影し、移住体験談を紹介するとともに、鈴鹿市で働くこと、子育てをすること、暮らすことなどを具体的にイメージできる内容を工夫している。

### ■官民連携を軸とする鈴鹿市雇用促進連携協議会を組織し複数事業の一体的な実施と全体最適化を実現

- 雇用、住まい、出産、子育て等の生活に関わる一体的な取組を効果的に実施するための体制として、実施手法等の戦略立案から実施・継続性確保までを担う新たな試みとなる官民連携を軸とした鈴鹿市雇用促進連携協議会を組織した。
- この協議会では、参画する鈴鹿市、三重県（雇用担当）、ハローワーク、商工会議所、地元企業、大学、高校等の各主体が、様々な角度から鈴鹿市の求職・採用に関する問題点について意見を提示し、相互に協議することにより、問題点に対する解決策を検討している。
- 協議会の導入によって、地域が総力を挙げて人材確保に向けて取り組む機運が醸成されるとともに、実施中の複数の事業が相互に連携して相乗効果を生み出せるように、内容の調整を図るなど、事業の全体最適化を実現している。
- 個社では実現困難なスケールメリットを活かした事業の実施や、外部機関による事業実施内容の評価・検証の実施などの実現が可能となった。

### ■鈴鹿市地方創生会議の定期開催による評価・検証・見直しの実施

- 産（商工会議所・農協・漁協）、学（学識経験者）、金（政府系及び地域金融機関）、労（労働者福祉協議会）、言（報道機関）、官（ハローワーク、市）、市民（自治会連合）計13名が参画する鈴鹿市地方創生会議を組織し、定期的な会合を開催することにより、事業実施内容、成果に対する評価・検証・改善などによる事業の効果的な推進を図っている。
- H29年度において、市内ものづくり企業への就職者数が減少に転じており、その原因として売り手市場が進む中で近接する愛知県等の企業による採用者数が増えている可能性があることを踏まえ、市内における雇用環境の魅力向上など、今後の対応のあり方について検討が必要である点を確認した。

**ここがポイント！**

- 民間企業主体の協議会を事業主体として地域企業の採用ニーズの包括的把握や職種・年齢等からセグメント化した情報整理を行い、求職者と雇用のマッチング等に取り組んだ。





# 地方創生関係交付金の活用事例集

## まちづくり

事業名称 城下町高田の歴史・文化をいかした「街の再生」～コンパクトシティによるまちづくり～

加速化交付金

事業概要

事業費 41,344 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 江戸時代の城下町の町割りが残る高田市街地は、駅、商店街、医療機関、行政機関、教育機関など様々な都市機能が集積しているが、建物や敷地の使い勝手の悪さなどを背景とした人口流出が進んでいる。
- また、日本一の総延長を誇る雁木通り、建物内部に魅力的な意匠を持つ町家、66箇寺の寺町寺院群など多くの歴史的建造物が現存し、今日も日常生活の場として利用されている。
- 本事業では、上越市におけるコンパクトシティの核である高田市街地において、北陸新幹線開業に伴う広域交流圏の拡大機会や、市民、民間事業者による城下町の歴史・文化をいかした新しいまちづくりや事業展開の機運の高まりを捉え、官民連携により城下町の再生を加速させ、定住促進や交流人口の増加に向けた取組を進めるものである。



新潟県上越市

【事業主体】城下町高田プロジェクト（上越市と本事業の各事業主体（民間事業者、NPO法人、一般社団法人）の計6団体で構成）

【事業内容】

100年映画館

1 まちなか居住の促進

- 城下町の町割りをいかした土地利用促進基礎調査**：空き地・空き家、雁木、狭隘道路等の現況調査、不動産市場調査、事業者ヒアリング等により土地利用促進方策の検討を行う。
- 大学生用町家シェアハウス市場化社会実験**：若者の街なか居住により地域活性化を図るため空き家の町家を大学生用シェアハウスに改修し、市場化に向けた社会実験を行う。
- 景観形成計画策定に向けた調査**：雁木通りをいかしたイベント等に取り組み商店街において、町内会を母体とする住民組織との協働により、景観アドバイスを踏まえた景観形成計画を策定する。



百年料亭

2 誘客・回遊の強化

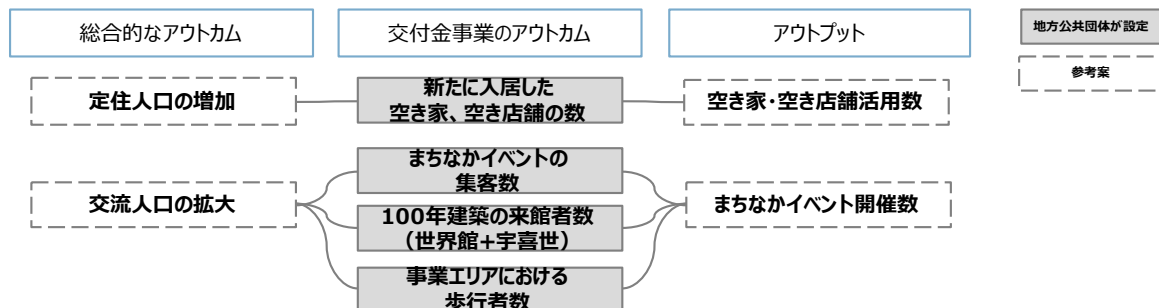
- 「100年映画館のあるまち」誘客・回遊強化事業**：日本最古級の現役映画館の話題性と人脈を活用し、広域イベントの開催やシティセールス、フィルムコミッション活動の強化を図り誘客を促進する。また、高田を題材にした映像を制作しPRを強化する。
- 「百年料亭のあるまち」誘客・回遊強化事業**：建築・料理・芸者等の料亭文化を含む「百年料亭のあるまち」ブランドを構築し、広域誘客及び市街地への回遊を強化するため、「百年料亭」の認証基準の開発と、認証基準に合致する全国の料亭とのネットワークの構築によるブランド化の推進と情報発信活動を支援する。
- 町家ビジネス創出促進事業**：専門家の助言の下、まちなか回遊促進のための町家ビジネス創出に向けた市場調査、体験コンテンツ開拓を行う。調査を通じ実施主体自らコミュニティビジネスへの展開を検討する。



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
新たに入居した空き家、空き店舗の数	3棟（1棟）	まちなかへの居住・商業機能の動向を直接的に表すものとして、空き家・空き店舗の数を使用した。直近の民間の動向を踏まえた試算をもとに目標設定した。
まちなかイベントの集客数	216,991人 (203,400人)	まちなかイベントの集客数として、継続的に上越市が調査している指標を使用した。事業実施による増加分を踏まえた試算をもとに目標設定した。
100年建築の来館者数 (世界館+宇喜世)	42,309人 (43,400人)	100年建築関連の事業化に伴う、まちの賑わいや消費活動への影響を把握するため来館者数を選択した。事業実施による増加分を踏まえた試算をもとに目標設定した。
事業エリアにおける歩行者数 (平日・休日の平均値)	464人 (540人)	中心市街地の交通量を把握するため、継続的に市が定点調査している歩行者数を使用した。事業実施による増加分を踏まえた試算をもとに目標設定した。

ロジックツリー



■ アンケート分析等による住民のニーズ把握によって、事業アイデアを詳細化

- 市内の大学生向けアンケートを行うなど、地域との関わり・住まいに関する意向を調査した。
- その結果、従来から検討していた街なかへの居住施策のうち、高田地区におけるリノベーションした町家シェアハウスへの居住について一定程度の関心があることが分かった。同時に、シェアハウスに求められる条件（設備・賃料など）を把握し、その後の構想検討に活かした。

■ 新たなまちの兆しとして「築100年を超える料亭や映画館」を活かした取組を着想

- 高田市街地では、平成26年に高田開府400年を迎える中で、民間まちづくり団体による歴史的・文化的な活動への機運が高まりつつあった。
- その中でも、「100年映画館・高田世界館」と「百年料亭・宇喜世」を運営する民間のキーパーソンとも連携し、広域的な誘客や、百年料亭ネットワークの構築とブランド化など、築100年を超える歴史的建築物を活かしたまちのコンテンツづくりを着想した。

■ 経済基盤を強化する取組につなげるため、将来的な町家ビジネスの展開を検討

- 街なかへの回遊促進を図り、経済基盤を強化する取組につなげるため、民間ベースでのコミュニティビジネスの創出に向けた条件・環境について検討を行った。
- 経済効果を高めるための取組とするため、観光協会・まちづくり会社・まちづくりに関わる団体とともに、各種データ分析と市場調査、体験コンテンツの造成に向けた意見交換を実施した。

■ 民間が所有する100年建築の改修・活用に対して、行政が手続や資金面で支援して事業を円滑化

- 百年料亭を運営する民間事業者が、老舗料亭の建築・料理・芸妓などの料亭文化を守り、次世代に承継するための取組として、全国の百年料亭のネットワーク化やブランド化について構想を立案した。
- 上越市では、この取組が広域的な誘客を図り、市街地への回遊を強化するものであることから、ネットワーク構築に係る調査・研究活動等へ手続や資金面での支援を行った。その結果、平成28年度末には全国18料亭による百年料亭ネットワークの設立がなされた。

■ 町家の市場流通に向け、行政が改修等に先導的に取り組むことで、民間事業者の参入を期待

- 大学生用町家シェアハウス市場化社会実験では、町家を改修したシェアハウスに学生が居住し、地域との交流を通じた賑わいを創出するとともに、町家の市場流通に資するモデルとして実施した。
- 今後、町家の利活用を促進するため、市が改修を行い、建物の改修方法や留意点などを整理し、町家の活用方策を広く周知することにより、民間事業者による参入を促し、街なかへの居住を推進することとした。



町家シェアハウス

■ 100年建築を運営する民間企業やNPO法人の収益基盤を強化し、自立化を推進

- 百年料亭・100年映画館ともに、民間の経営者やNPOが運営を行っており、事業採算性の確保や事業拡大による収益基盤強化の視点が根付いていた。
- 百年料亭は大手旅行会社の観光ツアーに組み込まれて来場者が増えたことや収支の改善もあり、経済基盤が強化されている。また、世界館は映画の鑑賞料の他、イベント開催や貸しスペースなどの収入があり、今後も周辺での喫茶店開業など事業の多角化を進めて収益基盤を強化する方針であり、自走の目途が立っている。

■ 事業の担い手確保のために、起業家のマッチングなどきめ細かな対応を検討

- 100年建築（映画館・料亭・町家）や雁木など、城下町高田のレトロな空間への関心が高まる中、観光客だけでなく、新たなビジネスにつなげたい人が訪れる状況もみられた。
- このため、町家を活用した起業が促進されるよう、空き物件と起業家、ビジネスのマッチングを行うための、機動的できめ細かいサポートを検討した。

■ 地域と連携した食イベントの開催や建物周辺の清掃など、地域活動を通じて地域の理解を醸成

- 百年料亭では、地域イベントへの参加・料亭周辺の清掃・会場の提供など地域活動を通じて、地域における料亭の認知向上や経営姿勢への理解を得るとともに、近隣の寺社と連携したイベントを実施するなど地域貢献を目的とした取組を行った。

■ 各事業に参画する事業者や様々な分野の専門家を交えた効果検証を実施

- 市及び事業に参画している各事業者で組織する推進組織「上越市まち・ひと・しごと創生推進協議会」の会議において事業効果の検証を行った。
- 「百年料亭ネットワーク」では独自に有識者会議を設置し、著名な建築家や企業経営者などの参加を得て課題や取組の方向性について議論を行った。各界を代表する人物から意見を聞くことで、俯瞰的な目線で事業を捉えるよう取り組んだ。

ここがポイント！

- 民間企業やNPOによる集客力の強化に向けた取組を支援し、ネットワーク化やブランド化など新たな事業の開始・発展に必要な環境を整備した。

事業手法の検討 <Plan>

事業の具体化 <Plan>

事業の実施・継続 <Do>

事業の評価・改善 <Check・Action>

事業名称 城下町高田の歴史・文化をいかした「街の再生」～コンパクトシティによるまちづくり～

推進交付金

事業概要

事業費 23,068 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 平成の大合併で周辺の農山村部を中心とする13町村との合併を経てきた上越市は、上越地域の中心都市であるが、人口約20万人に対して東京都の約半分の広さの市域を有しており、人口減少社会において持続的に発展していくためには、コンパクトシティの考え方にに基づき、上越市の特性をいかしたまちづくりを推進していくことが喫緊の課題である。
- また、高田市街地では、日本一の総延長を誇る雁木通り、建物内部に魅力的な意匠を持つ町家、66箇所の寺町寺院群などに代表される個性的な街並みが現存し、今日も日常生活の場として利用され、歴史的市街地としての特性を有している。
- 本事業では、まちづくり活動の機運の高まりや、北陸新幹線開業に伴う広域交流圏の拡大機会をいかし、城下町高田の歴史・文化資産の発展的な継承・活用を通じて市街地の個性を際立たせ、上越市の都市拠点としての機能と魅力を高める取組を一体的・重点的に推進することにより「住んでみたいまち、訪れてみたいまち」を実現し、上越市におけるコンパクトシティによるまちづくりを推進する。

【事業主体】城下町高田プロジェクト（上越市と本事業の各事業主体（民間事業者、NPO法人、一般社団法人）の計6団体で構成）

【事業内容】

- 1 まちなか居住の促進**
  - 城下町の町割りをいかした居住促進
  - 不動産市場での町家の流通促進
- 2 街を支える経済基盤の強化**
  - 二つの「100年建築」を核としたブランド構築
  - まちなか回遊の拠点エリア及び拠点施設の整備
  - まちなか回遊促進に向けた魅力と仕組みづくり
  - 城下町の魅力を磨く景観形成の促進
  - ビジネスタウン高田の推進
- 3 街に活力を生み出す新しい交流の促進**
  - 地域間交流の促進
  - 地域内交流の促進
- 4 多様な担い手の連携・協働を促進するプロジェクトマネジメント**
  - 事業推進計画の策定
  - 城下町高田プロジェクトの運営
  - 多様な担い手をつなぐプロジェクト推進員の設置

高田の雁木

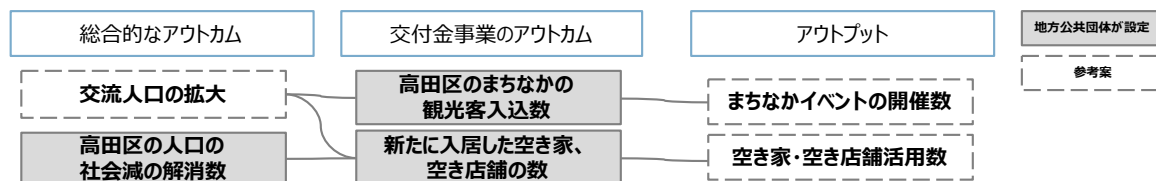


個別項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
【1】まちなか居住の促進	土地利用促進基礎調査		→		
	民間活力による城下町らしい街の再生のモデル展開		→		
	大学生用町家シェアハウス市場化社会実験		→		
【2】街を支える経済基盤の強化	二つの「100年建築」を核としたブランド構築		→		
	まちなか回遊の拠点エリア及び拠点施設の整備		→		
	まちなか回遊促進に向けた魅力と仕組みづくり		→		
	城下町の魅力を磨く景観形成の促進		→		
	ビジネスタウン高田の推進		→		
【3】街に活力を生み出す新しい交流の創出	地域間交流の促進		→		
	地域内交流の促進		→		
【4】多様な担い手の連携・協働を促進するプロジェクトマネジメント	推進計画策定		→		
	城下町高田プロジェクトの運営		→		
		多様な担い手をつなぐプロジェクト推進員の設置		→	
				定住人口増	城下町高田の歴史・文化をいかした「街の再生」 ～コンパクトシティによるまちづくり～
				交流人口増	

KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
高田区の人口の社会減の解消数	150人/年 (4人/年)	H22～26の平均値(△192/年)からの削減数を設定した。事業実施による解消分を踏まえた試算をもとに目標設定した。
高田区のまちなかの観光客入込数	30,329人 (17,829人)	まちなかイベントの集客数として、継続的に市が調査している指標を使用した。事業実施による増加分を踏まえた試算をもとに目標設定した。
新たに入居した空き家、空き店舗の数	3人/年 (1人/年)	まちなかへの居住・商業機能の動向を直接的に表すものとして、空き家・空き店舗の数を使用した。直近の民間の動向を踏まえた試算をもとに目標設定した。

ロジックツリー





■ RESASやアンケートを活用して来街者を分析し、地域の現状を共有

- まちの回遊性を向上させるため、RESASやアンケートを活用して来街者の属性や行動を分析し、誘導方法などを検討した。
- まちづくり会社によるRESASやアンケートの分析結果を踏まえ、地域の現状を定量・定性的に把握し、商店街による自発的な販売戦略の意見交換を行った。
- また、庁内でもRESASの使用に関するセミナーを開催し、人口動態などの分析を行うなど、企画部門以外でも客観的なデータを使った施策の検討を行った。

■ 町家の保存取得などハード面を担う民間団体と、町家を活用したソフト面を支援する行政で役割を分担

- 民間の動きとして、地域での積極的な情報収集や人脈により、町家を安価に取得して保存する活動を行っているまちづくり団体があり、町家活用の中心的な存在となっている。
- 他方、行政は、町家を活用して事業を行おうとする移住者や進出企業の相談窓口となっており、移住や起業に向けたマッチングなど、新たに起業を志す人に対して助言ができる体制を構築し、ソフト面での支援を進めている。

市所有の100年町家



町家の活用事例：オフィス



■ 城下町におけるビジネスタウン構想を推進

- 地域にゆかりがある首都圏の企業のサテライトオフィスをモデルケースに、更なるソフト面の支援策を検討するため、サテライトオフィス社員を対象にしたモニタリング調査を実施した。
- また、城下町の暮らしを伝え、また、企業誘致のためのPRツールを制作し、次年度（2年目）以降の本格展開に向けた体制を整備した。
- その結果を活かし、首都圏の企業が持つニーズに合致した誘致計画の検討を行った。

■ 内容や進捗が異なる事業群を市が個別にフォローすることで進捗を管理

- エリア内で複数プロジェクトが進行しているため、月1回程度の会合やメール活用により、全体の進捗や方向性を確認した。
- 個別プロジェクトで内容や進捗が異なるため、上越市がそれぞれの関係者を訪問するなどして、機動的なプロジェクト運営と進捗管理を行った。

市民によるおもてなし



町家の活用事例：カフェ



■ 事業推進に向けた課題として、人材の発掘や支援体制の不足を認識

- これまでの加速化、推進の両交付金の事業を振り返った際に、町家活用に関する市民意識が変わりつつあるが、町家を活用した取組を広く浸透させるには、町家を活用するプレイヤーの発掘や店舗等の事業化に課題があることが分かった。
- 事業化が進まない要因として、空き家活用を希望する個人や企業から問い合わせがあった際に、紹介できる物件のストックが少なく機会損出が生じていることや、空き家を活用した人材の発掘や支援体制が十分でない点が確認された。

■ 空き町家の流通促進とリノベーションを通じたまちの担い手育成を次年度以降の計画に盛り込む

- それらを解消するため、次年度（平成30年度）から計画を見直し、宅建協会や建築士会等との連携のもと、活用できる空き家の市場流通を促進するための取組を進めることとした。
- また、遊休不動産のリノベーションを通じた新たな街の担い手を育成するとともにエリアの魅力向上を図る事業を盛り込み、町家活用のプレイヤーの発掘や次世代の街の担い手の育成に取り組む。

ここがポイント！

- 町家の取得・保存などハード面は民間事業者、活用に向けたソフト面の支援は行政という役割分担で、それぞれが得意な分野を活かした実施体制の構築を目指す。

事業名称 「賑わいの青空市」を核とした矢掛江戸時代の町並み再現事業

加速化交付金

事業概要

事業費 39,141 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 矢掛町は、江戸時代に旧山陽道の宿場町として栄えた町であり、当時参勤交代で大名等が使用した本陣・脇本陣の両方が国指定の重要文化財として残っている。本陣・脇本陣がある商店街通りには、江戸時代からの建物が数多く残っており、時代を感じさせる町並みがある。
- しかし、近年、若者の減少や後継者不足の問題により商店街には空き家が増加し、その賑わいが失われつつある。このため、江戸時代の町並みを再現し、観光客を誘致することで商店街の活性化を図ることとした。

【事業主体】青空市実行委員会（株式会社やかげ宿、認定農業者、町内7地区の出店団体、備中西商工会で構成）

【事業内容】

1 賑わいの青空市事業

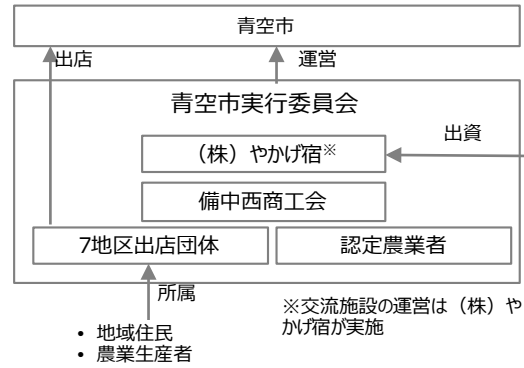
- 青空市実行委員会の主導により、町内7地区から出店を得て、江戸時代の商人を意識して実施する「賑わいの青空市」を商店街通りにおいて定期的に開催する。民間団体、地域住民への出店呼びかけを行政が実施し、民間主導による青空市実行委員会が青空市の事務及び管理運営を行う。

- 出店に必要な TENT・物置等の備品購入
- 販売競争を特産品開発につなげるため民間事業者の商品の開発・改良にかかる費用の支援
- 民間団体が実施するおもてなしの向上に資する事業の支援
- 民間団体、地域住民の青空市での生産販売の経験を直接町内での起業につなげるため、有効活用できる空き家を調査・抽出し、空き家を活用した新規創業を支援（店舗の紹介、助言等）
- 青空市を民間主導で盛り上げてもらうため、民間団体からの事業提案を募集し、優秀な提案事業を官民協働で実施

2 町並み向上事業

- 江戸時代の町並み再現を景観の観点からも実施する。具体的には、「本陣・脇本陣がある商店街通りの無電柱化」及び「町並み全体を道の駅として捉える新たな整備構想」の検討を行う。
- ソフト面では商店街における日曜朝市を実施、ハード面では商店街通りの無電柱化と、町全体を道の駅と捉える整備構想を推進する。
  - 無電柱化を進める可能性の調査業務として、実施可能と想定する整備手法の基本検討及び住民アンケートの実施
  - 再現した江戸時代の矢掛の町並みに人を呼び込む手法として、「町並み全体が道の駅」をコンセプトに、その構想を検討

プロジェクト実施体制



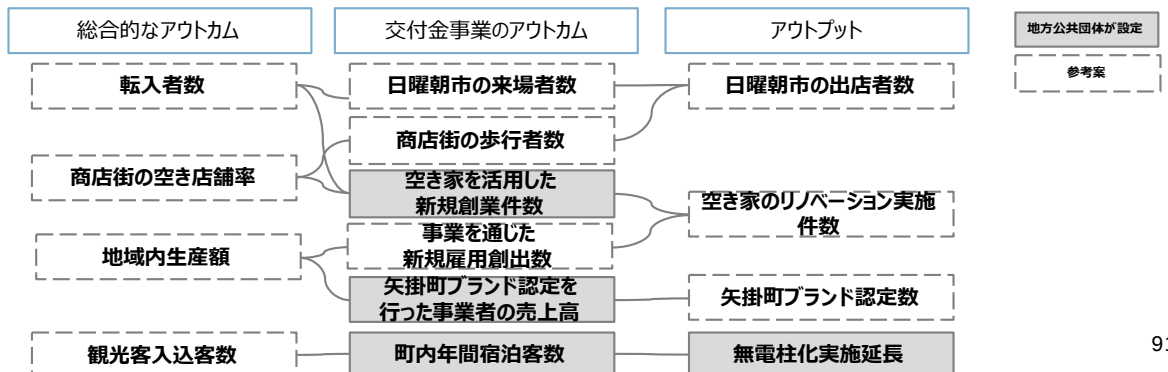
青空市開催時の様子



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
町内年間宿泊客数	6,147人 (7,000人)	宿泊客数は、町内唯一の宿泊施設である矢掛屋の宿泊者数と同義で、町への訪問者数を図るために設定。1日平均20名の宿泊客を想定（全客室15部屋）。最終的には1日平均30名を目指す。将来的に新たな宿泊施設の開業を期待できる水準と考えて目標値を設定した。
矢掛町ブランド認定を行った事業者の売上高	-9% (3%)	ブランド認定品を行うことで事業者の売上拡大につながることを意図して指標を設定。年間1.5%の売上高増を想定しており、本年度の目標値は3%とした。最終的には10%増加を目指している。
空き家を活用した新規創業件数	7件 (2件)	空き家を活用した支援の効果を直接測定するために設定した。年間1件の新規創業を想定し、最終的には5年間で5件増加することを前提に目標を設定した。
無電柱化実施延長	0m (0m)	商店街の景観整備のために、無電柱化の延伸を検討しており、その進捗確認のために指標を設定した。現時点では無電柱化のニーズ調査を進めており、将来的な実施を想定している。

ロジックツリー



■ 従前からのヒアリングやアンケートなどの定期的な町民ニーズ把握の仕組みを活用

- 町民のニーズ把握のために、各地区で定期的に住民ヒアリングやアンケートを行っており、住民の要望を事業の着想につなげやすい環境があった。本事業も住民からの提案がきっかけとなった。
- 人口減少やまちの衰退という問題意識を、町役場内や議会とも共有することで、空き家の買い上げなど必要な取組を明確化
  - 庁内や議会にも人口減少やまちの衰退という問題意識が共有できていたことで、行政による「実施主体である株式会社やかげ宿への出資」や「空き家の買い上げ」など課題に応じた必要な取組を明確化し、関連する手続や承認をスムーズに行うことができた。

■ 日曜朝市では出店呼びかけを行政が、運営管理を民間が行う役割分担をし、機動的な実施体制を構築

- 日曜朝市における官民の役割分担を明確にした。民間団体や地域住民への出店呼びかけは行政が、日曜朝市の管理運営は民間主導の実行委員会が担った。実行委員会は（株）やかげ宿が中心となり、農業生産者、町内7地区の出店団体、備中西商工会、民間企業などで構成した。地域の旅行会社や地域おこし協力隊など様々な参加者に事業への協力や意見を出せる機会を与えることでノウハウを得た。
- 歩行者天国の運営やテント設営などの会場準備・片付けは商工会の下部組織である「やかげまるごと観光隊」が協力した。人手がかかる部分にこの団体がボランティアで参加することで、人件費をかけずに機動的に動ける組織体制ができた。
- 推進主体に民間企業の経営者を招聘し、収益やコストパフォーマンスを重視した運営体制を構築
  - 事業の運営には経営の目線を取り入れた。具体的には、やかげ宿が設立された際には、民間の経営のノウハウを取り入れるために町長の勧誘により民間企業の経営者が専務に就任した。社長には町長が就き、実質的な経営は専務が行った。百貨店の役員であった専務の経験を活かし、採算性の向上や集客などの取組を行った。
  - やかげ宿の自主事業にはイベント運営、土産物の販売、喫茶店がある。空き家を改修した交流館で実施するコンサートなどのイベント等で年間2,500万円程度の収入があった。イベントがきっかけとなりリピーターになる人が多く、集客効果が実感された。
  - また、イベント自体はボランティアが運営しており、人件費も抑えることができた。

■ 日曜朝市における地域との交流を契機とした、事業の担い手となる移住者や起業家の確保

- 朝市をきっかけとして町外からの移住希望者を呼び込み、町で起業する人を支援した。観光客向けイベント「ザ・のみぎリズム」に参加した町外のグループが、日曜朝市にも参加し、出店をきっかけに商店街通りでのチョコレート工場と店舗の出店を検討するようなケースもあった。
- 朝市への出店を経て地元の人とのつながりができることが移住への足掛かりになった。また、テストマーケティングを兼ねて出店する人もいた。販売して反応が良かった場合には町に店舗を構える人もおり、朝市が移住者や地域の担い手確保・育成としても機能した。

■ 受益者以外の事業者への丁寧な説明や不満の吸い上げによる事業への協力取り付け

- 事業継続には地域全体の協力が不可欠であるものの、商店街を構成する商店等の中でも観光客増加の恩恵を受けるのは1割程度であり、協力を得にくかった。また農業生産者も儲けが期待できない日曜朝市の出店には消極的であった。日曜朝市への参加呼びかけのため行政の担当者が足繁く地域の自治会や公民館等に通い、町内7地区に対する事業の説明と協力依頼を行い少しずつ理解を得ていった。
- 同時に商工会などを通じて事業者や住民の不満や意見を吸い上げる場を設けた。鬱憤が溜まっていた事業への協力が取り付けられないため、地域の経営者からもこまめに話を聞いて関係を築くことも、事業を途切れさせないためには重要であると考えて取り組んだ。
- 立ち上げ期には個々の住民までの協力が得られず苦労していたが、丁寧な説明や働きかけを行うことで参加者が増えていった。日曜朝市への出店数は当初は20店舗だったが、事業開始後の1年間で40店舗にまで増えた。

■ 日曜朝市を地域の祭りのように仕立てることで、参加者の心理的なハードルを下げた新規参加者を確保

- 事業の収益と効率だけではなく、地域活性化のためというスタンスも重視した。「楽しもう」「賑わいをつくろう」という目的意識で地域の祭りのように仕立てることで、参加の意識的なハードルを下げた出店者を増やした。
- 高齢者が手づくり野菜を販売したり、若者が手づくり小物を出店したり、儲けよりも楽しむために参加するというきっかけづくりが事業自体の活性化につながった。参加することで知り合いがでたり、つながりが生まれることで新たな参加者がやってくる好循環が生まれた。

■ 自治会、公民館、地域おこし協力隊や町外の経営者などの様々な人材を集め事業を多角的に評価

- 日曜朝市の実行委員会の委員や、自治会、公民館、地域おこし協力隊の代表者等が参加し、取組の改善について定期的に話し合いを行った。町外の経営者も参加し、地域外から客観的に事業を見るなど、様々な視点から事業の改善点を洗い出した。



事業名称 リノベーションまちづくり促進事業

加速化交付金

事業概要

事業費 9,026 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 市内中心部の商店街は、空き店舗が増加し、まちなかの人口が急激に減少している。現在も、まちのシンボルである重要文化財丸亀城や、金毘羅参りの五街道の1つ丸亀街道など歴史文化遺産がまちなかに点在しており、築城400年を超える城下町や金毘羅参りの街道の面影を残す町並みを活かして、まちなかを再生することを目的とする。
- 既存のストックを今の時代に合った形で有効に活用するための一手法としてリノベーションを用いる。リノベーションに必要な人材が発掘・育成を通して、新しいビジネスチャンスやにぎわい創出につながり、まちなか再生が自立的に行われることを目指す。

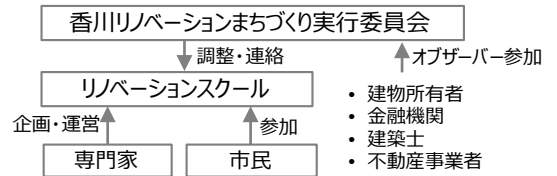
【事業主体】香川リノベーションまちづくり実行委員会（丸亀市、金融機関、建築士、不動産事業者等）

【事業内容】

官民協働型のリノベーションまちづくりの促進のため、以下の事業に交付金を充当する。

- リノベーションスクール開催等の経費
- リノベーションスクールの開催を契機として、「香川リノベーションまちづくり実行委員会」を中心に継続的にリノベーションまちづくりの機運の醸成を進め、実践につなげていくとともに、将来的な民間のまちづくり会社の結成を目指した体制整備を行う。
- 具体的には、民間主導でリノベーションまちづくりを進めていくために必要な人材の発掘（育成塾）や不動産オーナー等への啓発のための講演会、空き家見学会などを定期的に開催する。
- スクール開催後のフォローアップ等に係る経費
- リノベーションスクール開催準備経費

プロジェクト実施体制



リノベーションスクールの開催概要



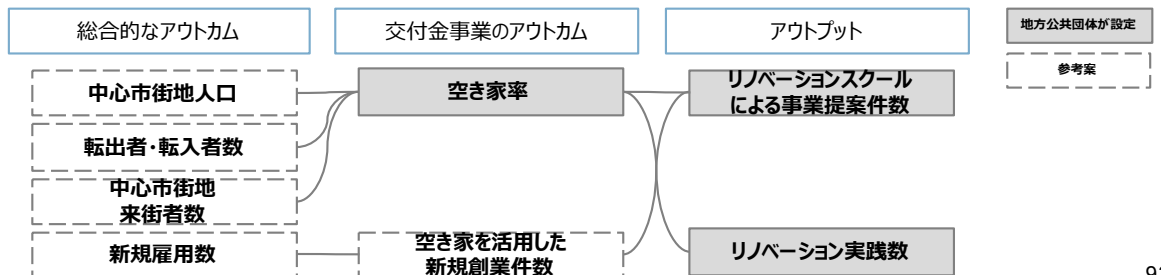
リノベーションスクール開催時の様子



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
リノベーションスクールによる事業提案件数	3件（3件）	リノベーションスクール実施後、直ちに目に見える成果として、事業提案件数を指標とした。また先行地方公共団体の取組を参考にして、リノベーションスクールによってまずは3つの事業提案を生み出すことを第一段階の目標としている。
リノベーションの実践数	0件（1件）	リノベーションまちづくりを進める上では、事業を生み出していくことが重要である。リノベーションまちづくりの成果となる事業化の案件数を目標とし、事業化には時間も要し容易でないことも考慮して、目標値は1年に1案件として設定した。
空き家率 (住宅・土地統計調査より)	20%（15%）	リノベーションまちづくりの浸透により、空き家や空き店舗を活用した事業創出を期待しているため、空き家率を指標とした。なお、全国的に見て空き家率の高い香川県で、丸亀市の空き家率は高い水準にあり、全国平均並みに下げることが目標とした。

ロジックツリー





■ **中心市街地衰退の危機意識に基づき地域住民・商店街と議論を重ねることで、空き店舗の再生に取り組むことを明確化**

● 中心市街地では長年、商店街のシャッター通り化が進んでおり、30年前に再開発事業が頓挫して以降は衰退が継続していた。空き家の増加・商店街の衰退には官民ともに危機意識を持っており、官民ともに衰退を食い止めるために何かをしなければならぬという共通の危機意識を持っていた。そこで、様々な場に対応策を議論することで、改めて空き店舗の再生という取り組むべき課題が再認識され、事業の機運を高めることができた。

■ **空き家リノベーションの先進事例を持つ地方公共団体や実績を持つ民間企業から地域にないノウハウを習得**

- リノベーションの先進事例を持つ北九州市のリノベーションスクールに市職員が参加し、その経験を基に事業構想を組み立てた。外部の勉強会に参加することで、市の内部にはない知見を取り入れることで新たな発想につなげることができた。
- 丸亀市でスクール運営をする際に、全国でリノベーションスクールの事業を展開している株式会社リノベリングの参画（委託契約）を得て、専門知識を有する者を含めた「丸亀市リノベーションスクール実行委員会」を設立し、事業の計画立案を行った。ノウハウと実績を持つ民間企業のバックアップにより、事業計画をスムーズに策定することができた。

■ **地域の不動産所有者や仲介事業者、金融機関等と連携したワンストップ起業支援体制の検討**

- リノベーションの対象とする物件は、所有者からの申し出によって登録しているため、対象物件の数を増やすことが課題であった。しかし、所有者がスクールなど事業に参加する機会が少なく、対象物件の確保に苦慮した。
- 中心市街地の空き店舗を、個別の開発ではなくまち全体で取り組めるように、開発事業者や仲介事業者と連携した体制構築を進めた。不動産仲介事業者を体制に含めることで、所有者と借主となる実行者をマッチングできる体制を整えることを狙いとした。
- また、空き家を活用した事業を開始する上で改修費用や開業費用の調達が課題となっているため、事業に関して地域の金融機関との連携を検討した。

■ **リノベーション物件の管理や改修、運営、入居者募集等を一体的に行う組織の設立による自立した運営**

- 事業の自立性確保を見据え、家守会社（エリアマネジメントの担い手）をつくり、改修から運営までを一体的に進められる体制構築を進めた。それによって、エリア全体で自発的に物件の登録から起業者のマッチング、改修などの事業を行える状態を目指した。
- そのため、リノベーションスクールでは、家守会社の担い手となるまちづくり人材の育成も視野に入れた。

■ **リノベーション物件を活用した起業家確保のために、地域内外のリノベーション経験者にアプローチ**

- リノベーションスクールでは熟度の高い事業提案が出ており、物件オーナーの理解も得られているが、実際にリノベーションを行い、建物を活用して事業を運営する「事業の担い手」が見つからないことが課題となった。
- 担い手となる起業家を確保するために、市内だけではなく県全体の古民家改修やリノベーションの経験者にアプローチして参入を促した。その結果、市外からリノベーション実施や経営の担い手となる人材が事業に参画するようになった。

■ **リノベーションによるまちづくりの方針を広く知らせることで、リノベーションによる新規店舗開業等を誘発**

- リノベーションスクールの開催やリノベーション物件を活用した起業の推進などのまちづくり方針や取組を広報誌等で広く知らせることで、まち全体でリノベーション事業実施の機運を高めた。
- 商店街以外でも空き倉庫をリノベーションしたクラフトビールの工場・店舗が開業するなど、交付金事業の間接的な効果による新規事業も現れるようになった。

■ **まち歩きイベントやワークショップなどを通じたまちづくりに対する地域住民の参加機会づくり**

- 市民に対するリノベーションスクールの周知啓発のため、リノベーションまちづくりライブ（計3回）とまち歩きイベント（1回）を開催した。リノベーションスクール後も、関連イベント（1回）やまちづくりを考える会議（月1回）の発足など、機運の醸成に繋がる取組を継続し、市民参加の機運向上に向けた取組を推進した。
- リノベーション時のボランティアスタッフの参加等、市民の参加を促すことで、事業を進める上での地域の理解醸成や人手確保を行った。

■ **リノベーションの先進事例を持つ地方公共団体との情報交換による事業の改善点の発見**

- 「丸亀市未来を築く地域戦略会議」における、地方創生全般の観点からの検証や他の先進地方公共団体等と意見や情報の交換を行い、事業の改善点等を明らかにした。

ここがポイント！

- 職員が外部のリノベーションスクールに参加したり、丸亀市のスクールに地域内外の運営者や参加者等の知見を取り入れる等、市役所の内部にはない知見やノウハウを活用した事業計画策定、事業運営を行った。

事業名称 「小さな拠点づくり」プロジェクト（中山間地域・離島対策）

推進交付金

事業概要

事業費 337,291（千円）

【事業の背景・経緯】

- 島根県の中山間地域等の人口は、1960年の約55万人から減少傾向が続いており、団塊とその前後の世代が概ね80歳となる2030年頃には約25万人まで減少する見込みである。この頃には、地域の担い手（リーダー）である50歳から60歳代の年齢層の大幅な減少など、人口減少に伴う複数の問題が深刻化し、地域コミュニティの存続自体が危ぶまれる可能性がある。
- そこで、個々の集落を超えたより広いエリアでの日常生活機能の一定の集約化を図る「小さな拠点づくり」を進めることにより、安心して住み続けられる中山間地域の実現を目指す。

【事業主体】中山間地域対策プロジェクトチーム（県庁各課、地方機関の地域振興担当、中山間地域研究センター、ふるさと島根定住財団）

【事業内容】

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
1. 地域への支援体制の強化	中山間地域での継続的な生活が可能となるよう、公民館エリアを基本に住民主体での地域運営の仕組みづくりを推進するために必要な支援体制等を整備	プロジェクトチーム運営					
		中間支援組織（NPO等）の育成支援					
2. 生活機能の確保	地域を担う人材の育成や買い物・介護等の生活機能を維持するための取組を市町村と共に支援	公民館を核とした人づくり・地域づくり支援					
		公民館エリアにおける拠点整備支援（5エリア） 中山間地域で訪問入浴介護等を行うための車両整備支援					
3. 生活交通の確保	中山間地域において、地域生活交通の再構築を図る市町村に対する支援	実証運行・実行計画策定					
		車両購入、関連施設整備					
4. 地域産業の振興	①集落営農体制強化スピードアップ事業 地域に密着した小さな起業を含めた経営の多角化を支援し、地域の人材が活躍できる仕事の創出や地域外の新たな人材を呼び込み、地域の活性化を担える地域員型集落営農法人の育成を推進	地域員型集落営農育成・確保支援					
		地域員型集落・経営多角化支援					
		広域連携法人支援					
	②地域商業等支援事業 中山間地域等において、開業・事業承継、買い物不便対策に資する事業、商業振興に繋がる施設整備、人材育成等への取組を市町村と共に支援事業	小売店等持続強化事業					
		移動販売・宅配支援事業					
		商業環境整備事業					
③事業承継総合支援事業 地域の経済を支える小規模・中小企業の事業を維持するため、事業承継に関する啓発やアドバイザーの派遣、事業承継を契機とした人材育成等の体制整備や新商品開発等の経営革新に向けた取組を支援	業界が行う事業承継へ向けた課題への取組や計画作成支援						
	商工会へ的人员配置支援や専門家派遣による事業承継促進						
	事業承継を契機とした新たな取組に対する支援						

「小さな拠点づくり」推進事業の全体像

情報の提供  
 ・「しまねの郷づくりカルテ」による人口推計データ・先進事例等の提供

話し合いの場  
 ・公民館等連携スタッフ（3名）による地域での話し合いの場づくり

「人」の支援  
 ・県プロジェクトチームによる現場支援  
 ・市町村による現場支援  
 ・民間のノウハウ活用

「経費」の支援  
 ・地域の活動（計画づくり、先進地視察等）・「要」の人材配置（地域活動の事務局など）への支援  
 ・生活機能の確保（地域運営スーパー、配食サービスなど）・地域産業の振興（産直市開設など）への支援  
 ・拠点整備（廃校等を改修し、地域の生活サービス・交流の拠点施設整備）への支援

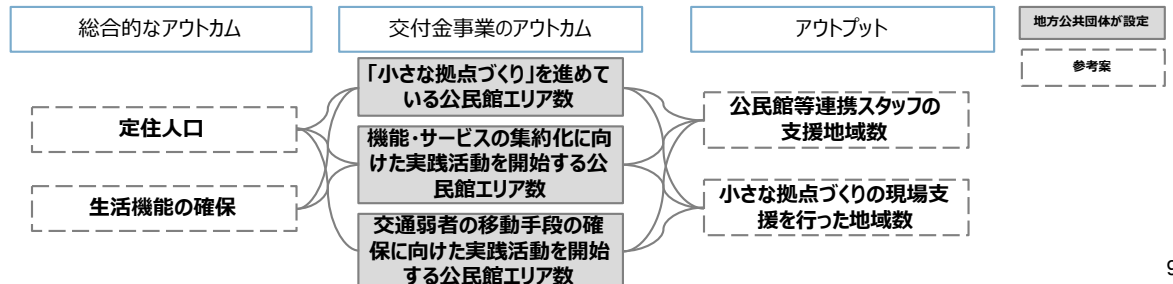
【事業内容】出雲市佐田町で実施する具体的事業 事業主体：NPO法人スサノオの風

- 須佐と窪田の2つの小学校区（公民館エリア）で、小さな拠点づくり委員会の組織化、モデル地区の形成、情報提供・啓発事業を展開
- 佐田自治協会をベースに、小さな拠点づくりに取り組む委員会を組織
- 今後は住民アンケート等を通じて地域のニーズを把握し、小さな拠点づくりに必要な機能や将来のビジョンづくりを実施予定

KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 （直近年度目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
「小さな拠点づくり」を進めている公民館エリア数	41件（25件）	中山間地域活性化計画の中で重要となる事業の効果を測るための指標として設定した。平成31年度までに150エリア（時点）を目標値として設定している。事業開始前52エリア→平成31年度末150エリア、100エリア増分を計画期間内に割り振った。県内公民館エリアは236エリア（中山間計画策定時225エリア）あり、およそ2/3にあたる150エリアを目標とした。
機能・サービスの集約化に向けた実践活動を開始する公民館エリア数	12件（13件）	買い物、金融等の日常生活に必要な機能・サービスを集約する取組が行われたエリアをカウントするための指標として設定した。中山間地域活性化計画の中で、平成31年度までに50エリア（時点）を目標値として設定している。事業開始前0エリア→平成31年度末50エリア、50エリア増分を計画期間内に割り振った。
交通弱者の移動手段の確保に向けた実践活動を開始する公民館エリア数	25件（18件）	移動手段の確保に関する取組が行われたエリアをカウントするための指標として設定した。中山間地域活性化計画の中で、平成31年度までに70エリア（時点）を目標値として設定している。事業開始前0エリア→平成31年度末70エリア、70エリア増分を計画期間内に割り振った。

ロジックツリー



■ 県が地域の現状や将来の動向を定量的に分析できるデータとツールを用意

- 県が人口データや先進事例の提供を行うWebサイト「しまねの郷づくりカルテ」を用意し、地域住民が自分たちの地域の現状や将来を詳細に推計分析できるツールとして活用した。
- データは小学校単位の生徒数の推計など、一般の統計データからは入手できない情報も、県が独自に推計を行いデータとして提供している。それによって、人口などを小学校単位で分析することが可能となり、事業の着想に貢献した。

■ 商品開発講座の講師として招いた民間の専門家の助言指導により、地域に不足しているノウハウを伝授

- 県のコミュニティビジネス育成事業として実施している商品開発講座「島根もの・ことカレッジ」には、民間専門家を講師として招いている。
- 委託された専門家は集合講座を通じて事業者の商品開発や販路開拓などのノウハウを支援する。各分野に精通した人がテーマごとに講座を開くため、地域にない知識を取り入れることができた。講座を通じて開発された商品が販売にまで至る例もあった。

■ 県庁各課や市町村、外部団体まで含めたプロジェクトチームを組織し、様々な分野の取組を横断的に実施

- 小さな拠点づくりのためには様々な分野の施策に一体的に取り組む必要があるため、県がプロジェクトチームを組織し、横串がさせる体制を構築している。チームは県のしまね暮らし推進課（中山間地域支援担当）や担当各課、中山間地域研究センター（県のシンクタンク）等で構成され、各々の専門分野を通じて現場を支援している。
- これとは別に市町村による現場支援として、市町村の職員や地域おこし協力隊のメンバーが事業に参加している。
- 県は市町村が現場支援の人材を雇用した場合に補助を行い、小さな拠点づくりのための現場支援体制の構築をサポートしている。

■ 地域からの信頼や事業の持続可能性を重視して、地域と関係の深い中間支援組織を選定

- 地域ごとの小さな拠点づくりの担い手となる中間支援組織は、県が公募を行い選定している。NPOなどの団体が対象となるが、地域との関係が築けているか、地域支援を着実に実行できる体制があるかなどの質を担保するための条件で審査した。
- 小さな拠点づくりは地域に対する説明が必要な面も多く、地域からの信頼が不可欠となる。こうした条件を設け、地域と関係の深い団体を中間支援組織に据えることで、地域との話し合いを通じて拠点づくりを進めることができた。

■ 小さな拠点に関する先進事例の視察や意見交換会を実施し、地域のリーダーや住民の理解を醸成

- 「小さな拠点づくり」の概念は地域に理解されにくいいため、地域のリーダーや住民への説明、事業への参加要請は慎重に行った。
- 出雲市佐田町の公民館エリアでは、自治協会を推進母体とするため、自治協会長に小さな拠点の先進的な事例であるあば村（津山市）の現地視察を呼びかけた。視察によって、実際に住民自治の仕組みが機能している様子を見て、自分たちの地域でも実施するイメージができ、事業に対する理解を深めることができた。
- 住民に対しては、住民の意見交換会や広報誌への記事掲載、活動紹介のパネル展示など住民向けの理解醸成を行った。また、若手を中心に町のビジョンを議論する「地域リーダー養成講座」を開催し、町の現状や将来の在り方を共有した。
- こうした議論を重ねることで住民が漠然と抱いていた地域に対する危機感が顕在化し、活性化事業に取り組むという機運が醸成された。
- 地域のリーダーと住民の両方から事業への理解を得ることで、時間は要したが当初のイメージ通り、地域の各団体や住民の連携によって推進母体を構築できる段階まで至った。

■ 県の職員が各公民館に足繁く通い、地域住民の話し合いの場づくりを支援

- 「公民館等連携スタッフ」と呼ばれる県の嘱託職員が3名おり、地域との関係づくりを行っている。各公民館等を訪問して地域の困りごとを聞き取る役割で、ニーズ把握の他、公民館長に対して県の事業の説明を行ったり、住民同士の話し合いの場を設けるように働きかけている。こうしたサポートによって、地域の小さな拠点づくりに対する考えを整理し、事業を円滑に進めることができた。

■ 拠点づくりに取り組む地域の声を随時収集し、進捗確認や改善点の洗い出しを実施

- 小さな拠点づくりに取り組む地域に対して、市町村の担当者が随時訪問し、進捗確認や改善点の洗い出しを行っている。
- また県では、地域や市町村から改善点などについて意見を聴く場を設定しており、3か月単位で進捗や収集した意見を議会に報告している。これらの取組によって、地域の困りごとを迅速に集めることができ、改善のサイクルを早めることができた。

■ 県や専門家が地域を訪問し、課題分析や改善計画の着実な実行を支援

- 事業の評価によって改善点を明らかにした後に、県、市町村、中山間地域研究センターの専門家が地域を訪問し、改善策を一緒に検討している。現場支援地区（19地区）を設定し、課題が解決するまでハンズオンで支援を行っている。
- また、ノウハウを提供し、事務局業務などの地域の負担を減らすことで、それぞれの地域において小さな拠点づくりでボトルネックとなっている点に注力して改善する計画を着実に実行できる支援を行っている。

■ 住民全員を対象とした意識調査で、隠れたニーズまで詳細に把握

- 出雲市佐田町の公民館エリアでは、これまでは意見交換会で意見を吸い上げていたが、参加者は高齢者が中心で若い人たちの声が集まりにくかった。そのため、住民が求めていることとミスマッチがあるのではないかと懸念があった。
- そこで全町民（中学生以上の3,000人程度）を対象にした意識調査を実施し、普段意見を発しない人のニーズを明らかにすることで、地域が本当に必要としていることを明らかにする予定である。

ここがポイント！

● 小さな拠点づくりを着実に進めるため、県や関係団体のプロジェクトチームや市町村による現場支援、民間専門家の派遣など、現場に対する人やノウハウの支援を積極的に行っている。

事業アイデアの検討 <Plan>

事業の具体化 <Plan>

事業の実施・継続 <Do>

事業の評価・改善 <Check・Action>



事業名称 来てみて岡山！地域を支える人材応援プロジェクト発展版  
～生き活き拠点の形成等による地域活性化応援事業～

推進交付金

事業概要

事業費 23,166 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 岡山県の県土の約75%を占め、全人口の約30%が在住している中山間地域等においては、農林水産業の担い手の減少や買い物や通院に必要な生活交通網の弱体化が進んでいること等から、10年で8%減と人口減少が著しく、高齢化率も30%超となっており、人口流出に歯止めをかけ、移住・定住を進めるなどにより人口減少問題を克服することが喫緊の課題となっている。
- 県では、複数集落で支え合う「おかやま元気！集落」の取組等を推進しており、一定の成果を挙げている。しかし、人口減少に歯止めがかからず、中山間地域等をはじめ、中山間地域等以外の地域においても、商店や診療所、ガソリンスタンド等日常生活に必要なサービス機能の確保が困難となっている集落・地域も発生している。
- これらの課題に対し、生活サービス機能を一定エリア内の拠点に集め、周辺集落や中心都市とを公共交通ネットワークで結ぶことで、必要な機能の維持・確保を図り、安心して暮らし続けていくことができる地域とする「小さな拠点」の形成を促進するための取組を行う。

【事業主体】岡山県、市町村、NPO、大学等

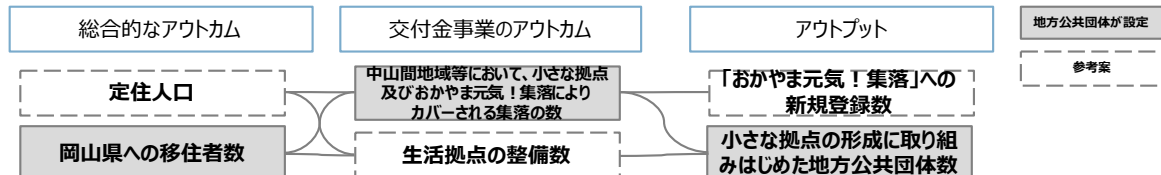
【事業内容】

事業内容		概要	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
地域課題を解決する「小さな拠点」の形成と地域活性化の応援	市町村が取り組むソフト・ハード事業・計画作成	ソフト事業例：コミュニティビジネスによる買い物支援、地域特産品開発、公共交通ネットワークの検討・調査、車両購入、実証運行など ハード事業例：廃校舎等を改修し、特産品加工・提供施設やコミュニティビジネスの事業所等として活用					
	生き活き拠点形成支援事業	普及啓発のためのセミナー開催					
	市町村向け研修等による取組の加速化	小さな拠点の形成に取り組む市町村を支援する。					
	拠点形成に向けた専門人材による支援						
	古民家を活用し、交流機能を備えた宿泊施設の整備						
	介護及びワカモノ・移住者向け仕事創出ヘルパー人材研修の実施						
中山間地域等活性化特別応援事業	村民の生活自立再生のためのモデル的生き活き拠点形成事業【新庄村】	村内循環ワゴンの運行					
	道の駅における特産品発掘・商材開発	小さな拠点の県内モデルを構築し、当該拠点に移住者を呼び込む。					
	移住者の就業・定住に向けた農地山林データベースの構築						
	市町村が取り組む地域活性化支援	「おかやま元気！集落」等の自立に向けた取組等に対して支援する。					
県外からの移住・定住促進	移住フェアの開催						
	岡山移住1万人プロジェクト	首都圏等への相談窓口設置 専門職員の配置					
	「いいね！地方の暮らしフェア」等広域連携フェアの開催	情報発信の充実・強化や専門職員の増員により、小さな拠点等への移住を促進する。					
	地域との“つながる人”づくり強化事業	サテライトオフィス誘致					
地域課題の発見及び若者の県内定着の促進	サテライトオフィス開設に取り組む市町村への支援	就労の場づくりや移住者のフォローアップ等により、定住につなげる。					
	任期満了後の地域おこし協力隊の活用支援	移住者のフォローアップや地域おこし協力隊の活用支援等により、小さな拠点等への定住につなげる。					
	大学等の研究活動支援	大学と連携した地域課題の研究により解決手法を提案する。また、研究活動を通じて、郷土愛等を醸成し、県内定着へつなげる。					
	課題をまとめたレポートの作成支援						
地方創生をリードする人材の育成と支援体制の整備による地域活動のサポート	高校生の活動（調査・分析・バリエーション）支援	高校と地元企業等との連携により、地域の魅力や課題を発見し、郷土愛等を醸成し、県内定着につなげる。また、活動内容を企業等へ還元する					
	高校生の活動内容をまとめるアドバイザー設置						
	事例集の作成、実践型講座の実施等	成功事例の普及、各種資源と地域とを結びコーディネーターの養成					

KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
中山間地域等において、 小さな拠点及び おかやま元気！集落により カバーされる集落の数	64集落 (75集落)	日常生活に必要なサービス機能を集約する「小さな拠点」の形成や「おかやま元気！集落」の取組により集落機能の維持・確保を図っているため、支援制度の活用によりカバーされる集落の数を目標に設定した。目標数値は「おかやま元気！集落」として登録されている集落の構成集落数や各年度の新規登録数等を勘案し設定した。
小さな拠点の形成に 取り組みはじめた 地方公共団体数	4市町村 (3市町村)	県の支援制度の活用等により小さな拠点形成に取り組む市町村の数は事業の効果を直接的に測ることが可能なため目標に設定した。目標数値はおかやま創生戦略（H27～H31）に定める小さな拠点形成に取り組む市町村数の目標15市町村から年平均3市町村と定めた。
岡山県への移住者数	2,773人 (2,000人)	各種移住・定住施策により地域に賑わいを取り戻すことが重要であり、直接的な効果を測ることができる移住者数を目標に設定した。目標数値はおかやま創生戦略（H27～H31）に定める移住者数1万人から年平均2千人と定めた。

ロジックツリー



■ 中山間地域に対するアンケートや意見交換会を行い、地域のニーズに即した事業を立案

- 中山間地域の課題把握のために、岡山県で「中山間地域等集落状況調査」「買い物状況に関するアンケート」を実施し、中山間地域等において就労対策、医療・介護等への支援が必要であるという結果を得た。それを基に、地域課題の解決に向けた事業を構築した。
- 新庄村においては、アンケート調査に加え、地区意見交換会や村内識見者等で構成する策定委員会で地域の声を集めた。その中で、宿泊施設整備や農地データバンク構築を要望する声があり、今回の事業の立案につながった。
- また、新庄村の道の駅に対する要望では、「生鮮食品が買えること」、「弁当や総菜が買えること」、「商品配達サービスがあること」などの声が多かったため、道の駅の改修工事に併せ、住民向けの日用品販売や農産物直売機能等の商業機能を強化する計画を盛り込んだ。

■ 大学や企業、NPO等の外部人材が中山間地域支援に参画することで、外部の視点や地域活性化等のノウハウを活用

- 岡山県では、従前より地域おこし協力隊などの外部人材の受入れを積極的に行っており、外部の視点を重視していた。中山間地域の活動支援では大学、企業、NPO、地域おこし協力隊等に協力を依頼し、各自が持つ情報や地域活性化、商品開発、6次産業化等のノウハウを活かして事業を練り上げた。
- 新しい発想を出すことに苦労していた地域においても、こうした外部人材の受入れによって事業の具体化につながる発想が出せるようになった。地域の中だけでは考えつかないようなことを提案してもらえるため、事業の幅を広げる効果があった。
- 外部の団体が作成した成果物を他市町村等に横展開することで、移住・定住対策など共通した地域課題の解決の参考とした。

■ 民間企業の経営層経験者を実施主体に据えることで、事業の拡大や雇用創出を実現

- 新庄村における事業受託者で道の駅を運営する(株)メルヘン・プラザの統括マネージャーは食品製造販売業の取締役経験者で、採算性を意識した経営を行っている。道の駅は開業以来、増収増益が続いており自主財源として確立している。
- 道の駅の物販やレストランでは新庄村の産品を扱うポリシーとしており、地域の野菜やジビエなどを活用した独自の商品や料理の開発にも注力している。道の駅の売上拡大だけでなく、地域の生産者の所得向上を視野に入れた経営を行っている。
- また、常に売上拡大を図ることで、毎年1～2名程度の新規採用を継続しており、地域の雇用確保にも貢献している。

■ 事業拡大につながる先行投資を継続するために、中長期の事業計画を策定

- 新庄村の道の駅では、事業の拡大につなげるため、設備投資や商品開発などを行う3年単位の事業計画を立案した。特に道の駅の改修や食品加工場の整備、農産品の品種改良など、中長期で投資を行うべき案件も多いため、綿密な事業計画を立案した。
- (株)メルヘン・プラザの統括マネージャーは先行投資を重視しており、事業を拡大するために一時的に売上が減っても投資をする考えを持っている。中長期の事業計画を持つことで、こうした投資判断が可能となっている。

■ 小さな拠点整備の進捗状況が常にモニタリングできるKPI指標を設定

- 県全域の中山間地域において小さな拠点を整備するためには、広域で進捗が確認できる共通の指標が必要となる。そこで、県の事業「おかやま元気！集落」への新規登録数や拠点整備を行う地方公共団体数をKPIに設定し進捗状況を常にモニタリングできるようにした。
- 実際に、岡山県、岡山県中山間地域協働支援センター、市町村等が連携して地域への働きかけを実施し、「おかやま元気！集落」の登録数が増加しており、事業の進捗を直接的かつリアルタイムに測定することができた。

■ 地域産品の品質向上や販路開拓を図り、事業の拡大や生産者の所得向上につなげる

- 新庄村では道の駅の売上拡大や地域の生産者の所得向上のために地域で生産する農産品や食品の品質向上、販路開拓を徹底した。
- 道の駅で販売する商品の品質向上のため、生産者から納入される原料は、金属探知機を通して不純物が含まれないか検査する厳しい品質管理を行う方針。また、運営する(株)メルヘン・プラザに品質管理部を設置し、村内の生産品の品質管理を行うことも視野にいられており、徹底した品質管理によって村の産品全体の品質と安全性の向上を目指している。
- 新庄村の生産者団体は、5年前から生産した野菜等を村外のスーパーに納入している。しかし、納入まで時間がかかることで、生鮮品の品質を保てない課題があった。(株)メルヘン・プラザがこの事業を引き継ぎ、物流改革や販路開拓を行い収益性を向上させる取組を始めた。物流面では、納入頻度や配送ルートなどを工夫し、鮮度を保ち品質を向上させる取組を実施。販路開拓は、統括マネージャーの食品製造業時代の人脉を活用し、バイヤーや小売業者に売り込むことで新規の取引先を獲得した。

■ 地域の生産者の商品開発を支援することで、生産者が品質の向上を実感し事業の理解醸成に効果

- 新庄村では、地域の生産者は独自商品を開発する意向を持っていたが、機会がなかったため開発に踏み出せずにいた。
- そこで道の駅の改修に併せて、村と(株)メルヘン・プラザが連携した呼びかけによって「ご当地商品開発事業」を実施し、商品の公募を行った。村内の生産者等からシーズを集め、商品開発や販売方法を支援することで、17の新商品が誕生した。また、外部のデザイナーに依頼し共通のパッケージやロゴを作成することで、村の統一したブランドとして販売できるようになった。
- 地域の生産者は、新商品開発やパッケージデザインの統一によって、商品の品質が向上したことを実感できたため、事業に対する理解醸成にもつながった。

■ 実施主体の意思決定の速度を速めることで、事業の見直しと改善のサイクルを短縮

- 新庄村では、(株)メルヘン・プラザの社長(新庄村長)と統括マネージャーの二人が中核となり事業計画の見直しや改善点の洗い出しを行い、速やかに取締役会で決裁を行う体制がある。また、社長が新庄村長のため、行政との連携もスピーディーである。
- 意思決定のスピードを上げることで、事業計画の見直しや改善策の立案・実行を短いサイクルで行い、事業の発展につながっている。

ここがポイント！

●小さな拠点の運営主体に経営経験者を据えることで、中長期の事業計画に基づいた先行投資や新規雇用など、自立に直結する経営を実現した。

事業名称 小さな拠点整備事業 ～地域による地域の課題解決支援事業～

加速化交付金

事業概要

事業費 29,783 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 東かがわ市は市内全域が過疎指定を受けており、人口減少対策と人口減少を見据えた持続可能なまちづくり、とりわけ地域コミュニティを核とした協働のまちづくりに戦略的・重点的に取り組んでいる。市が認定した『地域コミュニティ協議会』を中心としたまちづくりを推進し、協定を締結している香川大学や地域おこし協力隊との連携などにより、地域の課題発掘や課題解決のための人づくり、体制づくり、拠点づくりを行っている。
- 協議会が地域内の空き家を改修・活用し、空き農地で栽培した農作物などの販売を通じて、自らの地域課題解決のための活動資金確保を目指し、移住・交流事業による移住人口の増加を目指す事業、里山整備、獣害対策を持続可能なものとするために本事業を行う。

【事業主体】 相生地区：相生ふるさと協議会

五名地区：五名活性化協議会

【事業内容】

【小さな拠点整備事業費】

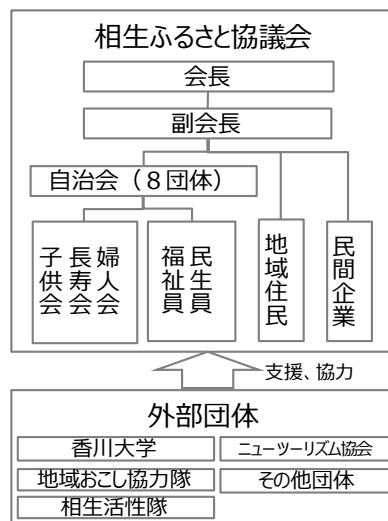
相生地区

- 地場産品販売所・世代間交流スペース整備・運営事業
  - 空き家をコミュニティ協議会が購入した。
  - 協議会は地域おこし協力隊や香川大学と協力し、原材料を調達して空き家を地場産品販売所・交流スペースへ改修を行う。
  - 改修後は、販売、世代間・地域間交流スペースとして活用する。その売上を今後の地域活動の資金に活用する。市はインシャルコスト部分のみ支援し、ランニングコストについては協議会が自らの責任で負担する。
- 移住・交流体験等宿泊施設整備・運営事業
  - 移住・交流や地域活動協力者のための宿泊体験施設を整備・運営を行う。
  - 移住者向けの宿泊施設や四国遍路を巡る観光客向けの施設として活用する。

五名地区

- 里山整備有効性検討業務
  - 里山整備の際に発生する木材の活用、捕獲したイノシシ肉の活用など、里山整備に必要な調査を行う。
  - 損益分岐点分析、森林資源量調査、協議会の体制調査など、事業の有効性、実現性と持続可能性について調査を行い、事業の有効性を判断する。
  - 調査の結果、木質バイオマスの活用が有効であると判明すれば、東かがわ市の温浴施設に木質バイオマスボイラーを設置し、地域コミュニティ協議会が木材を温浴施設に販売し、運営資金とする。

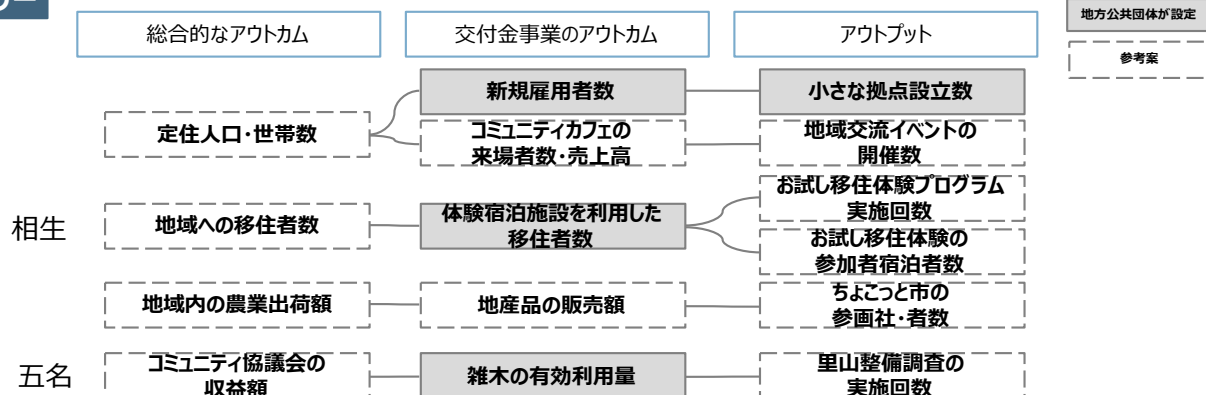
コミュニティ協議会の組織



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
小さな拠点設立数	1 箇所 (2 箇所)	旧小学校区単位でコミュニティ協議会を中心とした小さな拠点整備を進めており、その設立数を目標とした。目標数値は交付金を活用してモデルとして実施している地区数を設定した。
新規雇用者数	13人 (10人)	地域にしごとを創り、小さな経済を回すことで新規雇用を生み出すことを目的としているため、雇用者数を目標とした。目標数値はコミュニティ協議会へのヒアリング等を勘案して、想定する小さな経済の規模を基に設定した。
体験宿泊施設を利用した移住者数	0人 (6人)	移住体験宿泊施設の整備を行ったため、単なる利用者数(アウトプット)ではなく、施設利用をきっかけとした移住者数(アウトカム)を目標に設定した。目標数値は、地域の人口規模から、地域が持続的に継続できる世帯数を想定して設定した。
雑木の有効利用量	58 t (600 t)	里山整備による価値の低い雑木を高付加価値化する取組 (6次産業化) の進捗状況を目標に設定した。目標数値は、現状の有効利用量から勘案して、事業が軌道に乗り、1～2名の雇用を創出する利用量を設定した。

ロジックツリー





■ 古くから地域のシンボルとなっていた古民家を活用し、地域住民が利用・交流しやすい拠点として整備

●コミュニティ活動の拠点となった「相生古里庵」には、相生地区の小学校前に立地していた旧雑貨店の古民家を活用した。かつてはまちのシンボリックな建物で地域住民もよく利用していたため、立地や利用のしやすさの観点から、拠点としては最適であった。

●地域貢献のために活用することを条件に所有者の好意で格安で譲渡してくれたため、コミュニティ協議会の予算で購入することができた。

■ 大学との域学連携事業によって大学のノウハウや人脈を活用し、運営を円滑化

●従前よりコミュニティ協議会と香川大学との関係があったが、市が大学と域学連携事業（COC）の委託を締結したことをきっかけに、東かがわ市にきた学生の受入先として、相生地区の取組に参加してもらうようになった。

●大学において相生地区の活動を行う学生サークルが結成され、月に1回、相生古里庵で行われる「コミュニティカフェ」を自主的に運営するようになった。

●毎週5、6人の学生が参加しており、学生側もカフェの運営を通じてビジネスの経験や成長の機会を得られるため、活動参加に積極的な人が多かった。コミュニティ協議会としても大学のノウハウや人脈を活用でき、円滑な運営につながられた。

■ 設計士や調理師等専門スキルをもつ地域の人材が事業に参加することで地域の文化に根ざした事業ができる体制を構築

●相生古里庵の改修や運営は、地域に住む専門スキルを持つ人材が参加した。

●建物の改修は、地区の自治会のメンバーである設計士が設計を引き受けた。過去に古民家の改修の経験を有していたため、図面作成などをスムーズに実施することができた。

●カフェの運営も、地域の婦人会やうどん職人、移住者のイタリア料理人などが曜日ごとに店出しており、それぞれのスキルを活かして特色を出したメニューを提供した。また、地域の人材を活用することで、地域の文化に根ざした事業が実施できる体制を構築した。

■ 行政は情報やノウハウの共有などサポートに徹することで、協議会が自主的に事業を行う風土を醸成

●行政は市内のコミュニティ協議会を対象としたシンポジウムを年1回開催し、コミュニティ協議会同士のノウハウ、情報共有を後押ししている。

●行政はサポートに徹することで、住民自身が危機感を持ち自ら事業を企画するなど、コミュニティ協議会が自主的に事業を行う風土を育んだ。

■ 企業経営者を実施主体のトップに据え、黒字化を念頭に置いた事業計画を策定

●相生ふるさと協議会の会長には、地域の企業の社長が地域の声を受けて会長に就任した。会長のリーダーシップにより精力的に取組を進め、地域住民の賛同も得られていた。

●企業経営ノウハウを有する人材を中核に据えることで、自立に向けて現実的な事業計画が策定できた。3年程度で黒字化を目指す計画を実行しており、地産品の販売、カフェ、宿泊施設など多角化を図ることで実現に近づけていった。

■ 人件費圧縮の徹底したコスト削減による収益性の確保

●事業の運営で最もコストがかかっているのは人件費であり、この圧縮が自立のためには不可欠と考えた。

●簡易宿泊施設「The Villa AIOI」は安価な宿泊費を設定しているため、コスト削減が必要であった。居室清掃やベッドメイキングは外注ではなく、自治会の女性達が行うことで必要なコストを抑え、宿泊料が安くとも赤字を回避できた。

●相生古里庵の改修工事には、地域のコミュニティ構成員や香川大学生がボランティアとして参加し、プロでなくてもできる部分を担ったためコストは抑えられている。地域の人はこの建物への思い入れが強く、改修にも自然と人が集まってきたため、他にもボランティアで運営されている場合が多く、人件費はかなり圧縮できた。

相生古里庵とカフェの様子



■ 地域住民が自ら出店する「ちよこつと市」を通じた住民の参加機会づくり

●地域住民の参加を促すために、地域住民が農産品や手作り工芸品を販売する「ちよこつと市」を開催した。売上は重視せず、地域の高齢者が野菜を売ったり参加自体を楽しむ場を意図していた。

●気軽さから参加者が増えることで、この市への参加を通じて他の事業に住民が参加するきっかけを作り、人手確保や事業への協力につながることができた。

■ 地域の魅力や状況を改めて認識させることで、地域住民の理解醸成を促進

●地元住民に事業の必要性を認識してもらうために、香川大学と協働で「噂の相生ふるさとMAP」を作成し、地域の知らなかった魅力や地域の置かれている状況について再認識させた。

●当初は協力を得られない面も多かったが、MAPづくり等の取組を4～5年かけて実施し、住民の理解醸成を図ることで、地域住民もボランティア等で積極的に活動に参加するようになった。

ちよこつと市の様子



■ コミュニティビジネスを収益、利便性の両面で発展させるために次年度の事業計画を策定

●コミュニティビジネスをより発展させるために、次年度以降の計画として、相生古里庵を福祉拠点として活用する計画も検討した。

ここがポイント！

- 香川大学や民間企業など、地域の活動に関心のある外部人材を取り込み、それぞれの特色を活かした運営を行った。
- 各参加者に自主的な運営を促すことで、個性のある飲食店や宿泊施設などが開業し、地域の魅力につながった。

事業名称 地域商社「(株)西土佐ふるさと市」を核とした地域創造事業

加速化交付金

事業概要

事業費 46,417 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 西土佐地域は環境庁の「星空のまち百選」に選ばれ、今や高知県の川のレジャーの定番となったカヌーもいち早く取り入れていた。もともと農林水産業を生業としており、天然の素材が豊富でスローライフ・スローフードが注目されてきた地域である。
- こうした中で、地域の生産者や事業者が連携して設立した「西土佐ふるさと市組合」は地域の一次産品や加工品の直販を基本に地域一体となった販売活動に取り組み、地域の所得向上に向けた中核的な役割を担っている。この取組を道の駅「よって西土佐」の開業を機に発展させ、地域産品の販売や開発を戦略的に行うコーディネイト機能を担う存在とした。

【事業主体】 (株) 西土佐ふるさと市 (地域の生産者等が株主)

【事業内容】

1 地域コーディネイト機能強化事業

地産地消・小さなビジネス支援・商品開発とブランド化

- 生産者への技術指導や集出荷支援、医療福祉施設や給食施設などへの安心・安全な野菜等の供給先の紹介。
- 集落やグループ、個人事業者が取り組む事業への助言や販路提供、天然素材を使った商品開発への支援 (助言、地元デザイナーとの連携による商品のパッケージデザイン等)。

寄り合いの場・居場所・学習の場づくり

- 道の駅のコミュニティスペースを活用した防災等の講演会、百貨店のバイヤー等を招聘した市場動向や流通に関する研修会、保健・医療・福祉分野と連携した健康相談や検診事業、生きがいづくりなどの実施 (道の駅の地域コミュニティ拠点化)

2 広域連携の拠点機能強化事業

道の駅間の連携を軸にした広域連携

- 高知県、愛媛県と県を跨いだ「予土県境地域連携実行委員会」を中心とした国道381号沿いの道の駅との連携強化 (相互誘客や共通のツアー企画など)
- 松山市内での道の駅「よって西土佐」のサテライトショップ開業と高知県産品の販売
- 最高最低気温±41℃の四万十市と北海道旭川市との地方公共団体連携として道の駅間の人的交流と物産交流を実施

広域観光拠点機能の構築

- (一社) 幡多広域観光協議会 (日本版DMO) と連携したデジタルサイネージを活用した地域PRの企画
- 事業者のおもてなし意識の醸成とインバウンド対応のスキルアップ研修の実施

3 外商・情報発信機能強化事業

地産外商・販路開拓

- 松山市内での道の駅「よって西土佐」のサテライトショップ開業 (再掲)、松山市への週2回 (火・金) の外商活動実施
- 道の駅で営業する「鮎市場」、「ストローベールSANKANYA」と連携した都市圏での物産展、商談会等への出店と販路の開拓

クラウドファンディングを活用した事業展開及びファンづくり

- インターネット通販の実施や地域の魅力や観光情報の発信、ファンコミュニティづくりとファン向け限定情報の発信による、ファンを起点とする情報の拡散、人を呼び込む仕組みづくり

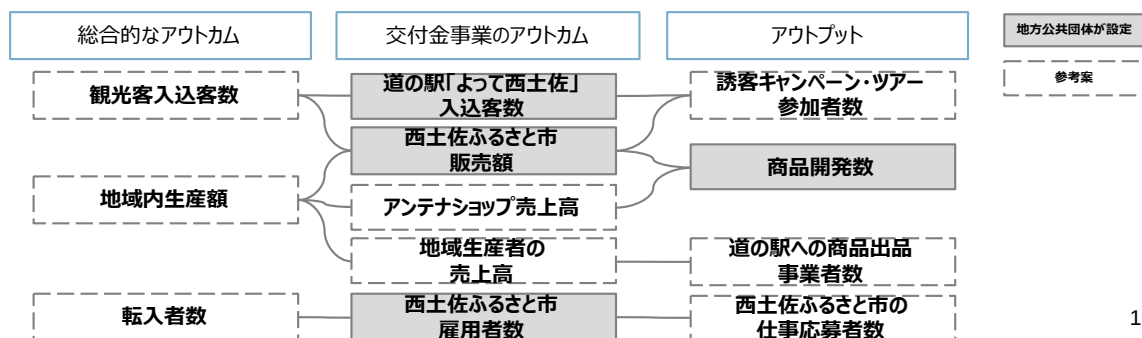
道の駅「よって西土佐」内観



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
商品開発数	5 アイテム (5 アイテム)	事業の一環として商品開発ワークショップを実施しており、その効果を測る指標として設定。目標数値は平成27年度の商品開発数である5 アイテムを引き続き同程度と見込んで設定した。
道の駅「よって西土佐」入り込み客数	179,029人 (100,000人)	どれだけの人を訪れたかを道の駅にとって核となる指標として設定した。目標値は近隣の道の駅 (特に四万十とおわ) の数値を参考に設定した。
西土佐ふるさと市売上額	166,814,711円 (80,700,000円)	事業の直接的な効果を測る指標として設定した。目標値は近隣の道の駅 (特に四万十とおわ) を参考とした。
西土佐ふるさと市雇用者数	20人 (20人)	雇用増は地域の仕事づくり、地域活性化の指標と判断して設定した。目標値は近隣の道の駅を参考とした。(株) 西土佐ふるさと市では正規雇用増に加え地域の実情に応じた短期雇用による多様な雇用のあり方を模索していく方針である。

ロジックツリー





- **地域の加工事業者等と行政とが話し合う場を月 1 回設け、地域製品の販売や加工に対するニーズを把握**
  - 従前より加工事業者の会合等で道の駅整備への要望などを常に共有しており、会合の代表が行政と話し合う場も月 1 回（立ち上げ期は 2 週間に 1 回）設けられていた。密度の高い議論ができていたためニーズを的確に収集できた。
  - 地域には小規模な生産者と加工事業者が多数おり、それぞれが商品開発や販売を行っていた。地域の課題は大きな加工場や販売拠点がないことであるとの地域事業者の声が行政に伝わったことで今回の事業につながった。
- **他地域と差別化できる地域資源として天然アユに着目し、道の駅の集客力向上に活用**
  - 天然アユは四万十を代表する産品であるため、アユを扱う「鮎市場」をコアテナントとした。全国にも天然アユの塩焼きを扱う道の駅は、四万十と長良川のみで、それが道の駅の競争力になると考えていた。
- **道の駅を活用した移住相談会や観光客誘致など、他の政策分野と連携した取組の実施**
  - 他の道の駅との連携や松山市にあるサテライトショップでの移住相談会や観光客誘致等、広域で定住圏形成、誘客などに取り組んだ。

- **商品開発や販売のノウハウを持つ団体を推進主体に据え、スムーズな道の駅運営ができる体制を構築**
  - 特産品の商品開発や販売等の全体のコーディネート機能として、「株式会社西土佐ふるさと市」を組織した。前身の「ふるさと市組合」の段階から生産や加工、販売を実施していたため、ノウハウが十分にあった。
  - 地域産品加工メーカー・SANKANYA等の他の民間団体も参画することで、各々の商品やノウハウを活かした販売体制を構築することができ、道の駅の商品力強化や共同のプロモーション等の事業の効果を高める取組につながった。
  - 西土佐ふるさと市の代表に生産者組合（漁業協同組合）の出身者が就くことで従前のリーダーシップを活かした事業の継続が可能となり、出店者募集や地域の理解醸成をスムーズに実施できた。
  - 地域産品開発では地域産品加工メーカー・SANKANYAの代表者が主導した。地産池消だけでは売上増加に限界があるため、地域外で売るという方針を提案し、「地産外商」という言葉も生み出した（現在は知事も使用）。
  - 店舗から商品パッケージの一体的なデザインはターン人材のデザイナーが担当。軽トラックを展示台にする等、道の駅の見せ方をトータルにコーディネートした。地域のことを良く知るデザイナーに依頼することで、地域ならではのデザインを取り入れることができた。
  - キーパーソンが一人だけではなく複数いることで、全員の力で事業を推し進めた。
- **6 次産業化や商品開発支援、サテライトショップの開設等、道の駅の収益を拡大させる様々な取組を実施**
  - 主な収益源として、ふるさと市における野菜等の農林水産品の販売や特産品を使用したオリジナル商品の開発・販売がある。事業主体は売上を拡大させるために販路開拓や生産指導、6 次産業化支援など、生産、商品開発、販売のあらゆる面で生産者へ助言を行った。
  - 陳列する商品の 7 割は地元の産品を置くポリシーとし、地域の生産者の所得向上を主眼に置いた。
  - 道の駅の販売のみでは売上拡大に限界があるため、売上を更に高めるために地域外での販売を進めた。松山市内にサテライトショップを開設する等、地域外の販売拠点の整備を進めた。これには道の駅への誘客という効果も期待した。
  - 他には近隣 7ヶ所の道の駅との相互誘客、地域住民をターゲットとした農産品や加工品の商品数増加、オリジナルスイーツの開発、スタンブラー（食歩歩き、買い回り）やミステリーツアーなど観光施策を充実させることで誘客を進め、売上増加に貢献した。
  - これらの取組により、地元の固定客や遠方からの観光客獲得を実現し、年間 18 万人（レジ通過者）が訪れる道の駅となった（レジ通過者以外を含めると 2 倍）。売上も大きく増加し、予定していた平成 32 年度より早期の自立を見込んだ。

- **事業主体やキーパーソンを含めた月 1 度の定期会合で状況を共有し、常に地域のニーズに即した事業を展開**
  - 事業主体やキーパーソンを含めた事業推進チームで、月に 1 度「よって会議」を開催し、事業の進捗状況や事業の改善点、今後の方針、メンバーの考え等の共有を図った。この定期会合により、事業方針の確認と修正を迅速に行い、地域のニーズに即した事業にできた。
- **道の駅の来場者数や地域産品の販売額増加など、事業の成果を明示することで地域の参加を促進**
  - 事業継続には地域の参加が不可欠であるが、西土佐ふるさと市は地域の生産者が株主となっており、地域からの信任を得た。
  - 参画事業者も前身の団体から継続のため、開業当初から商品も充実していた。それによって来客が増え、それを見た生産者や加工事業者が参加するという好循環が生まれた。出品者の売上増加など事業の効果が目に見えて分かったため、自然に出品が増加した。
  - 道の駅に住民のための交流スペースやレンタル・スペース等も設けており、地域コミュニティの拠点としての役割も果たした。地域に貢献できる施設であることを強く意識しており、住民が利用しやすい施設としたことも事業への協力につながった。

- **道の駅の継続的な発展のために、移住や観光など他政策への展開や地域外への出店を計画**
  - 事業の更なる発展のために、他県へのサテライトショップ開設や、愛媛県と協働した観光客誘致や移住希望者に対する説明会や移住体験などの取組を含めた次年度以降の事業計画を策定した。

ここがポイント！

- 事業主体は、道の駅の売上拡大を図るため、販路開拓や生産指導、商品開発への助言など、バリューチェーン上のあらゆる面で生産者の支援を行い、商品価値の向上を図った。
- 地域内だけでなく、周辺の道の駅と連携した相互誘客や近隣都市へのサテライトショップ開業など、広域で販路拡大や誘客に取り組んだ。



